● Çin'in Süper Güç Serüveni 14 ● Nike'ın Çözülmeyen Kördüğümü 20 ● Uber, Scooter İşine Giriyor 30

Bloomberg Businessweek

Türkiye

9 Eylül 2018 ● businessweek.com.tr

KUZULARIN SESSİZLİĞİNE SON

Uzun yıllardır ihmal edilen koyun ve keçi yetiştiriciliğinin bir an önce canlandırılması gerekiyor s38



FİYATI 6 TL KKTC 7,5 TL

ISSN 1306-2387 28



9 771306 238008




JUMP

EKONOMİ GÜNDEMİ



TÜİK Ağustos ayı tarım ürünleri üretici fiyat endeksini açıklayacak

10 Eylül Pazartesi
- TÜİK 2017 yılı yıllık gayrisafi yurt içi hasılayı açıklayacak
- Maliye Bakanlığı Ağustos ayı vergi kimlik numarası ve mükellef sayıları istatistiklerini açıklayacak
- Hazine Müsteşarlığı Ağustos ayı merkezi yönetim iç borç istatistiklerini açıklayacak

11 Eylül Salı
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Temmuz ayı hava kalitesi istatistiklerini açıklayacak
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2018 yılı ikinci çeyrek üç aylık verimlilik istatistiklerini açıklayacak

12 Eylül Çarşamba
- TÜİK Temmuz ayı dış ticaret endekslerini açıklayacak
- TÜİK 2018 yılı girişimlerde bilişim teknolojileri kullanım araştırması sonuçlarını açıklayacak

13 Eylül Perşembe
- TÜİK Temmuz ayı kümes hayvancılığı üretimi istatistiklerini açıklayacak
- TÜİK Temmuz ayı süt ve süt ürünleri üretimi istatistiklerini açıklayacak

14 Eylül Cuma
- TÜİK Ağustos ayı tarım ürünleri üretici fiyat endeksini açıklayacak
- TÜİK Haziran ayı hayvansal üretim istatistiklerini açıklayacak
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Ağustos ayı açık iş idari kayıtlarını açıklayacak
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Ağustos ayı kayıtlı işsiz istatistiklerini açıklayacak
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Temmuz ayı ödemeler dengesi istatistiklerini açıklayacak
- Hazine Müsteşarlığı Ağustos ayı bankalarca açılan mevduatlara uygulanan ağırlıklı ortalama faiz oranlarını açıklayacak

İnfomag Yayıncılık Bilişim Tanıtım ve Organizasyon Hizmetleri Ltd. Şti. Adına Sahibi
Serkan Ünal

Genel Yayın Yönetmeni
Serdar Turan (Sorumlu)

Yayın Danışmanı
Ruhi Sanyer

Yardımcı Editör
Sinan Koparan,
Mehmet Erdoğan Elgin

Haber Merkezi
Alp Börü, Batuhan Kurnaz

Redaksiyon
Saadet Başak Ülgen

Çeviri
Saadet Başak Ülgen

Grafik
Mehmet Güzel

Yönetim
Yayın Grubu Başkanı
Serkan Ünal

Yayınlar Direktörü
Serdar Turan (Sorumlu)

İdari İşler Direktörü
Selim Kara

Satış ve Pazarlama İş Geliştirme Direktörü
Serkan Aydıner

Reklam Satış Direktörü
Ali Toğral

Uluslararası Reklam Satış Yöneticisi
Abidin Karabulut

Reklam Rezervasyon
Tel: 0 212 324 55 15 Pbx
Faks: 0 212 324 55 05
reklam@infomag.com.tr

Finans Sorumlusu
Veysi Güneş

Katkıda Bulunanlar
Mithat Bereket,
İsmail Hakkı Polat

Yönetim Adresi
Ebulula Mardin Caddesi
4. Gazeteciler Sitesi No:83
Akatlar / İstanbul 34330
Tel: 0 212 324 5515 Pbx
Faks: 0 212 324 55 05
haber@businessweek.com.tr
info@businessweek.com.tr
destek@infomag.com.tr
Issn 1306-2387
Haftalık, yerel süreli yayın
Dili: Türkçe

Baskı ve Cilt
Bilnet Matbaacılık ve Yayıncılık A.Ş.
Dudullu Organize San. Bölgesi 1.Cad. No:16
Ümraniye-İSTANBUL
Tel: 444 44 03
Fax: (0216) 365 99 07
www.bilnet.net.tr

Dağıtım
Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.

● **Türkiye Finans Katılım Bankası**, 28-29 Ağustos tarihlerinde talep toplaması yapılan 170 milyon lira değerinde 81 gün vadeli kira sertifikası ihracını başarıyla tamamladı. Türkiye Finans Bankası'nın iştiraki TF Varlık Kiralama A.Ş'nin ek satışla 170 milyon lira değere ulaşan kira sertifikası ihracı, 3 Eylül 2018 tarihinde 81 gün vadeli olarak yurt içi piyasaya sunuldu.

● **Özyeğin Üniversitesi Girişim Fabrikası,** 2015 yılından bu yana Bireysel Genç Girişim (BİGG) Programı kapsamında "Uygulayıcı Kuruluş" olarak girişimcilere destek oluyor. BİGG Hızlandırma Programı 2018 yılı birinci çağrı dönemine katılan ve ikinci aşama kapsamında TÜBİTAK'a bildirilen girişimcilerin yüzde 75'i 150 bin liralık Teknogirişim Sermaye Desteği almaya hak kazandı. TÜBİTAK tarafından açıklanan verilere göre panel değerlendirilmesi yapılan 422 iş fikri arasından 146 girişimci destek almaya hak kazandı.



● **Şişecam Topluluğu**, Mersin Cam Ambalaj Fabrikası'nda gerçekleştirme kararı aldığı yeni fırın yatırımıyla Türkiye'deki yatırımlarına bir yenisini daha ekliyor. Topluluk bünyesinde faaliyet gösteren Şişecam Cam Ambalaj'ın yıllık 80 bin ton üretim kapasitesine sahip olacak yeni fırını yaklaşık 18,2 milyon dolarlık yatırımla hayata geçecek.



● Kredi derecelendirme kuruluşu JCR-Eurasia Rating, Türkiye'nin özel sektördeki en büyük gayrimenkul portföyüne sahip Sur Yapı'nın ve yenilenebilir enerji alanında yatırımlarını sürdüren **Sur Enerji**'nin Uzun Vadeli Ulusal Notu'nu A-'ye yükseltti.



● Piazza Cordusio'daki tarihi Posta binasının içinde açılan Starbucks Reserve Roastery, **Starbucks**'ın İtalya'daki ilk mağazası olurken, marka 2018 sonlarından itibaren Milano'da başka mağazalar da açmayı planlıyor.

● **Vodafone**'un bireylerin dijitalleşmesi hedefiyle 8 yıl önce hayata geçirdiği Vodafone Red, bir yılda toplam 440 milyon liralık ayrıcalık sağladı. Vodafone Red'liler son bir yılda 213,3 milyon GB mobil internet kullandı, 20,5 milyar dakika konuştu, 3,5 milyar SMS attı. Aylık internet kullanımı ortalama 8,5 GB'a ulaşan Vodafone Red'lilerin veri trafiği yüzde 57 arttı.

● Sabancı Holding ve Carrefour Grup iştiraki **CarrefourSA**, 2015 yılından bu yana iş birliği gerçekleştirdiği UNICEF Türkiye Milli Komitesi'nin yürüttüğü "Bu Yük, Çocuklara Büyük" kampanyasına destek veriyor. CarrefourSA, 3 Ekim'e kadar marketlerinden ya da carrefoursa.com adresinden yapılacak her 40 lira ve üzeri okul çantası alışverişinin 1 lirasını UNICEF Türkiye Milli Komitesi'nin "Tarımda Çocuk İşçiliğini Önleme" kampanyasına aktaracak.

● Eğitim ve Gelişim Alanında dünyanın en saygın otoritelerinden biri kabul edilen Brandon Hall tarafından **Turkcell Akademi**, GNÇYTNK Eğitim Programı ile "En İyi Eğitim ve Oryantasyon Programı ile İş Kaynağı Yaratma Programı" alanında altın, Pazarlama Master Programı ile hem "En İyi Eşsiz ya da Yaratıcı Eğitim ve Gelişim Programı" hem de "Karma Öğrenmeyi En İyi Kullanımı" kategorilerinde gümüş, Satış Sertifika Programı ile de "En İyi Sertifika Programı" kategorilerinde yine gümüş ödüle layık görüldü.

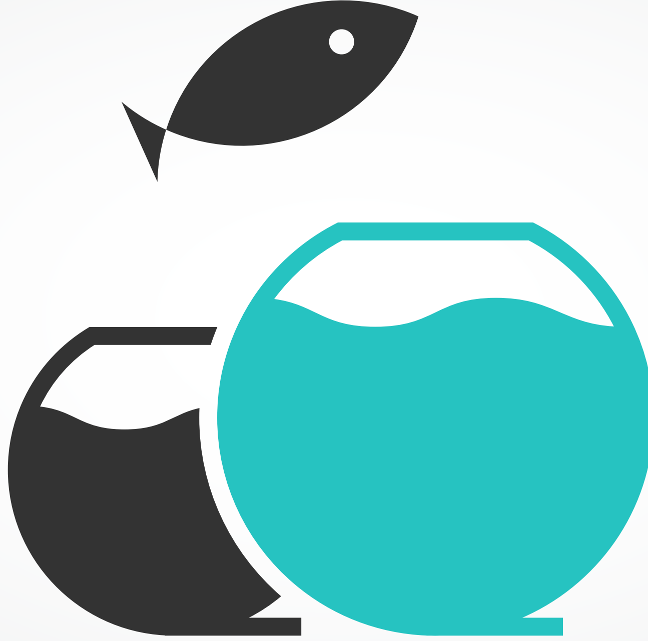
● Manisa Alaşehir'e hali hazırda 336 milyon USD hacminde jeotermal enerji santrali yatırımı yapan **Türkerler Holding**, yeni jeotermal enerji santralleri kurmaya hazırlanıyor. Bu yıl ilki düzenlenen Alaşehir Üzüm Festivali'nde ödül alan Türkerler Holding Yönetim Kurulu Başkanı Kazım Türker, 664 milyon USD'lik yeni yatırımın yolda olduğunu müjdeledi.

● Her aşamadaki girişimleri, girişimlerin destekçileri mentorları, yatırım fonlarını, bireysel yatırımcıları ve servis sağlayıcıları bir araya getiren **StartupMarket.co**; kuruluşunun ikinci ayında ilk yatırım turunu tamamladı. Yatırımcılardan 750 bin dolar değerleme ile yatırım alan Türkiye'nin girişimlere özel dijital platformu StartupMarket.co, kurulduğu ay itibariyle 100'den fazla girişimi de sistemine dahil etti.

● **Mercedes-Benz**'in yeni ürün ve teknoloji markası EQ altında satışa sunulan ilk modeli EQC, Stockholm'de gerçekleştirilen bir lansman ile dünyaya tanıtıldı. Mercedes-Benz EQC, elektromobilitede markanın geleceğine dair büyük bir rol üstleniyor. İki elektromotoru toplamda 408 BG güç üreten, dört tekerlekten çekişli EQC, NEDC formuna göre yaklaşık 450 kilometrelik menzil sunuyor. Evde veya halka açık alanlardaki AC tipi prizden de şarj edilebilen EQC'nin bataryaları, hızlı şarj istasyonlarında yüzde 10'dan yüzde 80'e sadece 40 dakikada doldurulabiliyor.



Firmanızı Konfor Alanının Dışına Çıkarın



●Şimdi kendinize şu soruyu sormuş olabilirsiniz: "Firmaların, departmanların ve hatta markaların konfor alanı olur mu?"

●Emre Başkan*

Aslında bu sorunun cevabı çok net: İnsanın konfor alanı var ise insanın oluşturduğu veya işlettiği tüm yapıların da kendilerine özgü konfor alanları vardır. Bu nedenledir ki bazı projeler kağıt üzerinde harikulade detaylarla çalışılmış olsa da bir türlü hayata geçmez ya da beklentiyi karşılamaz. Zira bu iş kalemlerini hayata geçiren insanlar ister istemez konfor alanı tuzağına düşer ve belli aksiyonları almak konusunda farkında bile olmadan zorlanırlar. Zorlu iş kalemlerinin veya meydan okumaların üzerine gitmemeyi tercih eder, mevcut güven çemberleri içinde kalmayı seçebilirler.

Firmaların/departmanların, hatta markaların konfor alanlarının nasıl oluştuğunu algılayabilmemiz için konfor alanı psikolojisini yakından irdelememiz gerekiyor.

Konfor Alanı Nedir?

Bilimsel bir kavram olan 'konfor alanı'nı şu şekilde tanımlayabiliriz: İnsanın kendini halihazırda aşina hissettiği bir ortamda, her şeyi kontrol edebildiği yanılgısına düştüğü ve kendini rahat hissettiği psikolojik evre.

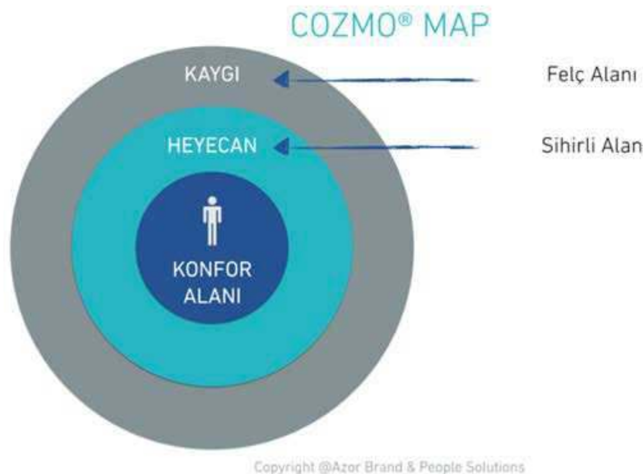
Diğer yandan, siz de fark etmişsinizdir, bu kavram son zamanlarda oldukça popüler hale geldi ve hayatın birçok alanında farklı anlamlarda kullanılmaya başlandı. Popüler kültürün temas ettiği birçok konuda olduğu gibi "konfor alanı" kavramında da yanlış algılar oluşmaya başladı. Yedi yıldır davranış bilimleri ve konfor alanı psikolojisi alanlarında yaptığımız çalışma ve araştırmalardan yola çıkarak, konunun detaylarını paylaşmak isteriz.

En basit haliyle konfor alanı psikolojisi üç evreden oluşuyor:

1. **Konfor Alanı**: Minimum stres, rahatlık ve durağanlığın hüküm sürdüğü evre.
2. **Heyecan Alanı**: Doğru derecede stres nedeniyle, performansın arttığı, gelişimin, hareketin ve heyecanın olduğu evre. Biz bu bölgeyi "Sihirli Alan" olarak adlandırıyoruz.
3. **Kaygı Alanı**: Yüksek derecede stres ve kaygının hüküm sürdüğü, bocalamanın ve kararsızlığın kendini gösterdiği kaygı evresi. Biz bu bölgeyi "Felç Alanı" olarak adlandırıyoruz.

Konfor alanının dışındaki tüm evrelerde insan strese maruz kalıyor. Bu noktada, devreye söz konusu stresin dozu giriyor. 100 yılı aşkın süredir yapılan araştırmalar doğru derecede stresin insanın performansını artırdığını ortaya koyarken, kaygı niteliğindeki stresin harekete geçme süreçlerini sabote ettiğini gösteriyor. Doğru derecede stres, insanı konfor alanından çıkarıp heyecan alanına sürüklerken; kaygı alanına çıkan bir kişi tabiri caizse zihinsel bir felç yaşıyor ve en kısa zamanda konfor alanına geri dönmeye çalışıyor. Zira yüksek stresten kurtulup kendini tekrar güvende hissetmek istiyor.

Genel anlamda konfor alanını bu şekilde ortaya koyabilsek de, gerçekleştirdiğimiz çalışmalar söz konusu kavramın tek başına irdelenmesi durumunda verimli sonuçlara ulaşılamadığını ortaya koyuyor. Biz, tescilli modelimiz olan Cozmo® (Comfort Zone Model for Business) ile konfor alanını ek iki kavramın desteği ile analiz ediyoruz.





Konfor alanı psikolojisi ve nörobilim insanın karar verme ve harekete geçme süreçlerine karşılık gelirken, VUCA Dünyası insanın içinde yaşadığı konjonktürü tanımlıyor. Gelin hep beraber bu iki başlığı ve konfor alanı psikolojisi üzerindeki etkilerini irdeleyelim.

Beynimiz ve Konfor Alanı Psikolojisi

İnsanın verdiği her karar beynin yapısıyla ilgili olduğu için, konfor alanı psikolojisini irdelerken beynimizi iyi tanımak gerekiyor. Bu organ oldukça karmaşık bir yapıya sahip. Bu nedenle, insanın karar verme sürecinde yaşadığı zihinsel aktiviteleri, insan beyninin onlarca bölümüne ve sayısız hormonuna girmeden en basit haliyle açıklamak gerekebilir.

İnsan beyni üç ana katmandan oluşuyor. Neokorteks, limbik beyin ve sürüngen beyin. Sürüngen beynimiz, limbik sistemimizin kontrolü altında olduğu için biz iki ana bölge üzerinde duracağız. Yeni beyin olarak da adlandırılan neokorteksimiz, beynimizin dış zarına karşılık geliyor ve insanı zihinsel aktiviteler bazında diğer canlılardan ayırıyor. Genel olarak mantık, analitik düşünce, rakamlar, analizler, lisan kullanımı gibi konulardan sorumlu olan beynimizin bu bölgesi, insanları problemleri çözme konusunda yetenekli kılıyor.

Limbik beynimizse, bu mucizevi organımızın merkezinde yer alıyor. Eski beyin olarak da adlandırılan bu bölüm, diğer canlılarla ortak noktalarımıza karşılık geliyor. Zira limbik sistemimiz duygularımızdan, var olma ve üreme gibi temel dürtülerimizden sorumlu. İçimizdeki ses, altıncı hissimiz gibi kavramların kaynağı olan bu bölge birine aşık olmamız, güvenmemiz, bir markayı sevmemiz, firmamıza bağlı olmamız gibi konularda sahneye çıkıyor. Neokorteksimizin kağıt üzerindeki problem çözme yeteneğinin aksine, limbik beynimiz o problemleri tüm duygularımızla yaşamamıza, dolayısıyla stresi tecrübe etmemize sebep oluyor.

Diğer yandan, bizler kendimizi her ne kadar mantıklı varlıklar olarak görsek de yapılan araştırmalar ağırlıklı olarak duygularımızla karar verdiğimizi ortaya koyuyor. Yani limbik beynimiz, aldığımız kararlarda ağırlıklı olarak neokorteksimizin önüne geçiyor. Bunun en önemli sebeplerinden biri beynimizin neokorteks bazlı aktivitelerde çok fazla enerji harcaması. Cornell Üniversitesi'nde yapılan bir araştırma ortalama bir Amerikan vatandaşının günde 35 bin civarında karar aldığını ortaya koyuyor. Beynimiz, böyle bir durumda neokorteksi yormak yerine limbik beyni ön plana çıkarıyor ve hayatımız boyunca edindiğimiz tüm tecrübeleri baz alarak bilinçsizce sayısız karar almamıza sebep oluyor. Limbik sistemimiz, arka planda bitmek bilmeyen bir risk analizi sürecini de yürütüyor. Var olma dürtümüz gibi konulardan da sorumlu olduğu için biz farkında olmadan verdiğimiz tüm kararlarda potansiyel ▶

*AZOR BRAND&PEOPLE SOLUTIONS KURUCUSU

◀ problemlerin minimum olacağı yönde kararlar veriyor. Çok basit bir örnek vermek gerekirse, beynimiz bir yol ayrımına geldiğinde bilinçsizce daha önceden kullandığı yönü seçme eğiliminde oluyor.

Diğer bir deyişle, limbik beynimiz riskten ve stresten uzak durmak istiyor. Yani, beynimizin bu gizli aktörü ne heyecan alanına çıkmamızı ne de kaygı ile karşılaşmamızı arzuluyor. Özetle, bizleri konfor alanlarımıza hapsetmeye çalışıyor.

VUCA Dünyası

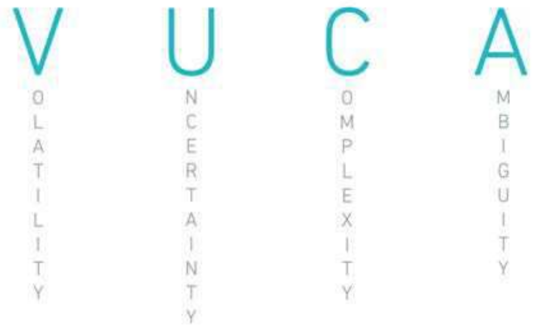
Volatility, Uncertainty, Complexity ve Ambuguity kelimelerinin baş harflerinden oluşan bu sözcük, insanın yaşadığı dünyayı en yalın şekliyle ortaya koyuyor. Kısaca; günümüz dünyasının çok hızlı değiştiğini, belirsizliklerle dolu olduğunu, anlaşılmasının ve öngörülebilmesinin zor olduğunu vurgulayan VUCA, insan beyninin hiç ama hiç hoşuna gitmeyen bir mesaj veriyor: “Bu dünyada hiçbir şey kontrolün altında değil ve var oluşun tamamen yönetemediğin değişkenlere adaptasyon yeteneğine bağlı.”

Normal olarak böyle bir ortamda yaşayan insan beyni, strese daha fazla maruz kalıyor. Kağıt üzerinde planladığı her işi hayata geçirme sürecinde, daha önceden planlamadığı ve kontrol edemediği bir çok etkenle karşılaşıyor ve mevcut stres seviyesinin kaygıya dönüşme riskiyle karşılaşıyor. Beynimiz de daha fazla riskten kaçınan bir tavır sergiliyor ve bizi mümkünse konfor alanlarımızda sabit tutmaya çalışıyor. VUCA kavramı, sürekli hareket alanında kalma zorunluluğumuzu vurgularken “heyecan alanının” CESARET, “konfor alanlarımızın” ise bir harf farkla ESARET’e karşılık geldiğini gösteriyor.

Bunun en yakın örneğini Ağustos ayında yaşadık. Dengesiz kur hareketleri ve gelecek günlerdeki belirsizlik neredeyse tüm firmaların ellerindeki yeni projeleri askıya almasına sebep oldu. Eğer gerçekten neokorteks bazlı düşünen varlıklar olsaydık, söz konusu yeni iş kalemlerinin firmalarımızın daha iyiye gitmesi için hayati önem taşıdığını düşünüp bir şekilde bunları hayata geçirirdik. Ancak, karar kademesindeki herkes insan olduğu için çok normal şekilde böyle bir belirsizlik ortamında öncelikle var olma dürtüsüyle hareket etti ve mevcut durumu korumayı tercih etti.

Firmanızı Konfor Alanının Dışına Çıkarmak İçin Neler Yapabilirsiniz?

Konfor alanı psikolojisini nörobilim ve VUCA Dünyası gerçekleri dahilinde incelediğimizde iki tehlikeli alan olduğunu görüyoruz. En tehlikeli evrenin “kaygı alanı” olduğunu söyleyebiliriz. Zira, bu alanda insanlar, dolayısıyla firmalar kararsızlıklar yaşayabiliyor ve normalde çok iyi yaptıkları şeyleri bile limbik sistemleri kendilerini güvende hissetmediği için hatalı şekilde hayata geçirebiliyorlar. İkincil tehlike alanı ise konfor alanlarımız. Bu alan, riskin minimumda olduğu, benzer uygulamaların tartışıldığı, durağanlığın olduğu ve VUCA gerçeklerinde statükonun korunmaya çalışıldığı edilgenlik alanına karşılık geliyor. Söz konusu evre, insanı ve insanlardan oluşan firmaları onlar farkına bile varmadan bir mıknatıs gibi kendine çekiyor. Beyin yapımız da bu alandan çıkmamıza karşı oluyor. Genel amacın heyecan alanına çıkmak olduğunu düşündüğümüzde de tüm süreçte organizasyonun stres seviyesinin doğru yönetilmesi büyük önem arz ediyor. Aksi takdirde, stres seviyesindeki artışlar insanları en tehlikeli alan olan kaygı alanına sürükleyebiliyor.



Bu noktada; firmanızın konfor alanının dışına yapacağı yolculuğun hassas analizleri temel alarak sistematik şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini öne sürmek yerinde olacaktır. Yine de, teorik olarak uygulanması gereken adımları şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Çalışanlarınızı doğru analiz edip, onların kaygı noktalarını belirlemeniz gerekiyor. Bu aynı zamanda firmanızın kaygı alanlarını ortaya koyacak bir çalışma olacaktır. Bunu takip eden süreçte de ya söz konusu kaygı noktalarını ortadan kaldırmanız ya da çizeceğiniz yol haritalarının bu unsurlara temas etmeden oluşmasını sağlamanız önem arz ediyor.
2. Çalışanlarınızdan etkilenen firmanızın konfor alanı tanımını çıkarmanız gerekiyor. Bu alanı doğru tanımlamak, firmanızın bu güven alanına çapa atmasının önüne geçebilecek en önemli uygulamalardan biri. Yine de, bu alanı koruyup geliştirmeniz de büyük önem arz ediyor. Zira;
   a. Amacımız heyecan alanına çıkmak olsa da, bu evrede belli derecede var olan stres insanı yorabiliyor. Konfor alanı ise böyle durumlarda, insana nefes alabileceği güvenli bir liman sunuyor.
   b. Heyecan alanına çıkan her organizasyon yeni bir şeyi tecrübe ettiğinde, sürece aşina hale gelmesi durumunda bu öğeyi konfor alanına alıyor ve güven çemberini genişletiyor. Yani, konfor alanlarımızı geliştirmenin ve genişletmenin yegane yolu heyecan alanına çıkan organizasyonlar yaratmaktan geçiyor.
3. Limbik sistemimiz her ne kadar stres ve riskten uzak kalmaya çalıştığı için bizleri konfor alanlarımıza hapsetmeye çalışsa da, nörobilim onu heyecan alanına nasıl çıkarabileceğimiz hakkında bize yön gösteriyor. Yapılan çalışmalar, hedef kitledeki insanların geçmiş tecrübelerini göz önüne alarak kurgulanmış, doğru duyguları içeren mesajların onları konfor alanı çapasından kurtarabileceğini ve bir “neden/amaç/mana” uğruna stresi kabul edebileceğini gösteriyor.

Özetlemek gerekirse, konfor alanı psikolojisi insanın karar alma ve harekete geçme süreçlerini kritik şekilde etkiliyor. Firmalar, departmanlar ve hatta markalar insanların oluşturduğu, yönettiği unsurlar olduğu için ister istemez onlardan beslenen güven alanlarına sahip oluyor. Günümüz dünyası ise, tüm firmaların bu alanların dışına kontrollü ve belli bir sistematik dahilinde çıkması gerektiğini gösteriyor. Konfor alanlarının dışına çıkmayan firmalar değişemiyor. Değişemeyince, geleceğin bir parçası değil, sadece onun edilgen bir izleyicisi olmaktan öteye gidemiyorlar. B

Code.Yapıkredi Hızlandırma Programı Girişimini Büyütmek İsteyenleri Bekliyor

● Girişimciler, ürün veya hizmetlerini ilgili Koç Topluluğu şirketlerine ve pek çok yatırımcıya sunacak

Yapı Kredi'nin, kodlamayı geniş kitlelere öğretmeyi ve girişimcileri desteklemeyi hedeflediği Code.YapıKredi platformu, girişimlerini büyütmek isteyenler için Code.YapıKredi Hızlandırma Programı'nı başlattı. Finansal teknolojilerin ötesinde pek çok farklı alandaki girişime kapılarını açan Code. YapıKredi Hızlandırma Programı'na 23 Eylül 2018 tarihine kadar başvurulabiliyor. Girişimciler, ürün veya hizmetlerini ilgili Koç Topluluğu şirketlerine ve pek çok yatırımcıya sunacak. Yapı Kredi Genel Müdür Yardımcısı Yakup Doğan, Code.YapıKredi Hızlandırma Programı ile girişimcilerin hali hazırda geliştirdikleri ürün ve hizmetleri büyütme imkanı yakalayacaklarını söylerken sözlerine şu şekilde devam ediyor: "Bankacılığın dijital dönüşümüne öncülük eden Yapı Kredi olarak dijitalleşen dünyada, ülke ekonomisine katma değer sağlayacak girişimlerin arkasında durmaya, onlara yeni kapılar açmaya devam ediyoruz. 2017 yılında hayata geçirdiğimiz Code.YapıKredi ile 7'den 70'e farklı yaş ve eğitim gruplarındaki herkese kodlama öğretmek için yola çıktık. Finansal rehberlik, mentorluk, hızlandırma ve yatırım kademelerini uçtan uca kapsayan bu platformla ayrıca girişimcileri yenilikçi ürün ve hizmet fikirlerini geleceğe taşıyacak eğitimler, hackathonlar ve etkinliklerle buluşturuyoruz. Code.YapıKredi Hızlandırma Programı'yla ise iş fikirlerini hayata geçirmek için ilk somut adımlarını atmış girişimcilerdeki cevheri keşfetmeyi hedefliyoruz. Mevcut ürün veya hizmetlerini sağlam temeller üzerinde büyütmek isteyen girişimciler, programa katılmaya hak kazanmaları halinde eğitimlerimizden, danışmanlık ve mentorluk desteklerimizden faydalanabilecek. Daha da önemlisi ise bu girişimci arkadaşlarımız, Code. YapıKredi Hızlandırma Programı'nda ürün veya hizmetlerini ilgili Koç Topluluğu şirketlerinin ve pek çok yatırımcının karşısına çıkarak sunma fırsatı bulacak. KWORKS Girişimcilik Araştırma Merkezi ortaklığı ile gerçekleştirdiğimiz bu hızlandırma programında girişimcilere, ayrıca KWORKS'ün çalışma alanlarını, ihtiyaç duyacakları tüm teknik ve altyapı desteğini sunacağız. Yapı Kredi olarak girişimini güçlü ve sağlam kararlarla geleceğe taşımak isteyen herkesi Code.YapıKredi Hızlandırma Programı'na davet ediyoruz." B

Kur Savaşına Karşı Önlemler Devam Ediyor

● Türk lirası mevduatların getirisinden yapılan vergi kesintisi düşürüldü

Ağustos ayında çok hızla yükselen dolar kuruna karşı önlemler devam ediyor. Bu önlemler çerçevesinde geçtiğimiz hafta Türk lirası mevduatların getirisinden yapılan vergi kesintisi düşürüldü. Buna karşın döviz mevduatlarında yapılan kesinti miktarı artırıldı. Resmi gazetede yayınlanan Cumhurbaşkanı kararına göre Türk lirası ve döviz mevduatları için ödenen faizler ile katılım bankaları tarafından katılma hesabı karşılığında ödenen kar paylarından alınan stopaj oranları yeniden düzenlendi. Döviz tevdiat hesaplarına yürütülen faizlerden ve katılım bankalarınca döviz katılma hesaplarına ödenen kar paylarından vadesiz ve ihbarlı hesaplar ile 6 aya kadar (6 ay dahil) vadeli hesaplar için yüzde 18 olarak uygulanan oran yüzde 20'ye, 1 yıla kadar (1 yıl dahil) vadeli hesaplarda yüzde 15 olan oran yüzde 16'ya yükseltildi. 1 yıldan uzun vadeli hesaplarda uygulanan yüzde 13'lük oran ise değişmedi. Türk lirası mevduatlara ödenen faizlerden, vadesiz ve ihbarlı hesaplar ile 6 aya kadar (6 ay dahil) vadeli hesaplar için yüzde 15'lik kesinti yüzde 5'e, 1 yıla kadar (1 yıl dahil) vadeli hesaplarda yüzde 12'lik kesinti yüzde 3'e düşürüldü. 1 yıldan uzun vadeli hesaplarda yüzde 10 olan kesinti oranı ise sıfırlandı. Konuya ilişkin açıklamay yapan Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Başkanı Hüseyin Aydın, temel hedefin, milli para ile tasarrufun teşvik edilmesi olduğunu belirterek, "Düzenlemenin, banka bilançolarının para birimleri itibarıyla zaman içinde dengeye gelmesi ve dolarizasyonun belirli ölçülerde azaltılması yönünde de katkısı olacağını düşünüyorum" diyor. B

Bir Kutuptan Diğerine: Çin'in Hedefleri

● Ülke kendisini bir süper güç olarak tanımlamıyor, ama öyleymiş gibi hareket etmeye başlıyor

Wang Wen'in Antarktika seyahatine dair en iyi hatırladığı şeylerden biri, Aralık ayının acımasız soğuğunu saymazsak, coğrafi Güney Kutbu'nun bulunduğu yeri gösteren tabelanın yanında dalgalanan Amerikan bayrağının görüntüsüydü. Pekin'deki Renmin University of China'ya bağlı Chongyang Institute for Financial Studies'in baş dekanı olan Wang, dünyanın öteki ucuna bir keşif görevi için gitmişti. Hiç de misafirperver bir hali olmayan ve kaynak potansiyeli bakımından çokça zengin olan bu bölgedeki Amerikan varlığı karşısında etkilenmişti. Çin geçen yıl beşinci Antarktik araştırma istasyonunu kuracağını duyurmuş olsa da ülkenin buzlar altındaki kıtadaki ayak izi oldukça küçük. Wang döndüğünde bir gazeteye, şu soruyu dile getirdiği bir yazı yazdı: "Modern Çinliler olarak utanmalı mıyız?"

Çin'in uzun tarihi boyunca ülkenin ilk kez Devlet Başkanı Xi Jinping sayesinde gerçekten küresel vizyona sahip bir lideri oldu. Yani Çin kaçınılmaz bir biçimde, mesele ister bir açık deniz donanması, isterse de Antarktika'da daha fazla üs olsun bunun gerektirdikleri konusunda bir kıstas olması için tek süper güç olan ABD'den medet umuyor.

Fakat Komünist Parti liderleri küresel hakimiyetin yeni sahibi olarak görülmekten çekiniyor ve bunun getireceği yükü omuzlamak konusunda da isteksiz. "Süper güç" kelimesinden itinayla uzak duruyorlar ve bunun Amerikan versiyonunu ideolojik olarak boş ve kabul edilemez buluyorlar.

Çin'in süper güç olması ya da bunun bedellerini ödeyebilmesi, dünya üzerinde yıllarca etkisi olacak konular. Ticaret koşullarını, değişen dünya düzenini ve savaş-barış meselelerini yeniden şekillendirecek. Enstitüsünün birkaç kat aşağısında akşam yemeği

BAI GUOLONG/XINHUA

Editör
Cristina Lindblad

yerken Çin'in süper gücünün nasıl bir şeye benzeyeceği sorulduğunda, "Bilmiyoruz" diyor Wang ve devam ediyor: "Amerika'ya benzemesin de."

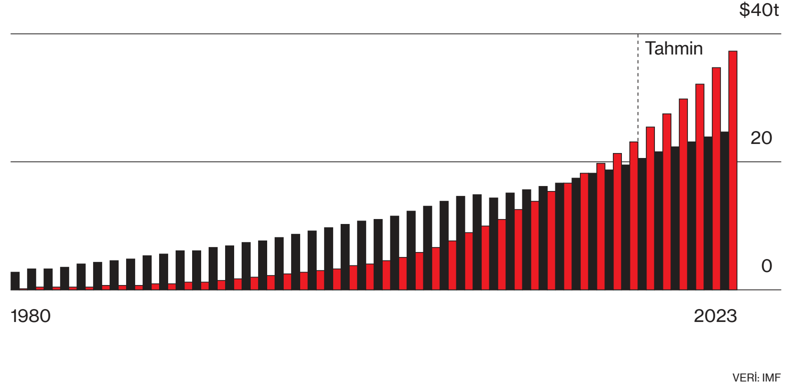
Öte yandan, Çin bir süper güç olmakla ilgilenmiyorsa bile, süper güç onunla ilgileniyor olabilir. ABD dünya sahnesine daha önceki sömürgeci hükümdarların bir benzeri olmamaya kararlı bir şekilde çıktı. Bugün ise 11 uçak gemisi grubu ve askeri üslerden oluşan ağı dünya genelinde ABD'nin çıkarlarını koruyor.

Çin de benzer bir yolda ilerliyor olabilir. Bir uçak gemisi inşa programı yolda. İlk denizaşırı askeri üssü geçen yıl Afrika Boynuzu'ndaki Cibuti'de açıldı. Ülkenin diplomatik hizmetler için yaptığı harcamalar hızla artıyor. Xi'nin "Made in China 2025" adlı ekonomik öngörüsü; robotlar, yarıiletkenler ve elektrikli araçlar gibi önde gelen pek çok alanda ABD'yi yerinden etmeyi hedefliyor. Bir diğer planla da 2030'a kadar yapay zeka alanında hakimiyet öngörüyor.

Ülke, 1990'da 21 milyar dolar olan savunma harcamalarını geçen yıl 228 milyar dolara çıkardı ve böylelikle Rusya'nın bütçesinin üç katını aşmış oldu. Bunu yapışındaki rahatlık (aslında bu dönemde bütün hükümet harcamaları içinde ordunun payı azaldı), Çin'in istediği her güç olabileceğini gösteriyor.

ABD Geride Kaldı

Satın alma gücü paritesinde GSYİH



Otoriter bir siyasi sisteme ve devlet idaresindeki piyasa ekonomisine dayalı olarak, kalkınmaya yönelik bir Çin modelinin ABD ve Uluslararası Para Fonu tarafından uzun zamandır yüceltilen daha liberal idealler karşısında ilgi görebileceğine dair belirtiler şimdiden mevcut. Aralarında Kamboçya'nın da bulunduğu bazı ülkeler, Çin'in zenginliğinin de etkisiyle Pekin'in izinden ilerliyor.

Oysa Pekin'in ifade özgürlüğü ve diğer sosyal özgürlüklere getirdiği kısıtlamalar, kendine güvenen bir rejim imajı çizmiyor. ABD ile kendini hissettirmeye başlayan ticaret savaşı, Çin hisse senetlerinin Ocak ayından beri yaklaşık yüzde 20 değer kaybetmesine sebep olarak ülke içinde Xi'nin ABD'ye böylesine açıkça meydan okuyarak halihazırda öne çıkmaya hazır olup olmadığına dair bir tartışma başlattı.

Tabii işgücü küçülürken ortalama Çinlinin ortalama Meksikalıdan daha az kazandığını da göz önünde bulundurmalı. Çin zenginleşmeden yaşlanıyor. Bazı yatırımcılar, verdikleri borçlarla Parti'nin meşruiyetini borçlu olduğu yatırım güdümlü büyümeyi mümkün kılan Çin'deki büyük bankaların sağlamlığı konusunda endişeli. Eğer bu yapım aşamasındaki bir süper güç ise biraz hassas bir türü olabilir. Avustralya'nın istihbarattan sorumlu eski savunma müsteşarı yardımcısı Paul Dibb'e göre bu, Pekin'in iç güvenliğe yaptığı harcamanın savunmadan daha fazla olduğunu gösteriyor. "Çin'in silahlar ve tereyağı arasında değil, silahlar ve yaşlı bakımı arasında bir seçim yapması gerekecek."

32 yaşındaki Wang, Xi'nin 2013'te göreve gelmesinin ardından ortaya çıkan, yönetime sadık kişilerden biri. Tıpkı patronu gibi (Wang aynı zamanda ▶

◀ Çin'de inşa edilen buzkıran gemi *Snow Dragon*, ülkenin Antarktika'daki araştırma istasyonlarından birinde yükünü boşaltıyor

◀ Chongyang Institute'un parti sekreteri) onun da Çin'in geleceğine güveni sonsuz. Pekin'den Güney Kutbu'na gitmek dört gün sürdü. Son ayakta, uçsuz bucaksız buzlu alan üzerinde alçaktan uçarken, Wang ve diğerleri uçağın basıncı azaltılmış kabini içindeki maskelerden oksijen aldı. Bayraklarını dikip topraklar üzerinde hak iddia etmek için yarışan Robert Scott gibi koloni dönemine ait kaşiflerin hikayelerinden tiksindiğini, ama "korkusuz ruhlarına" ve kendilerini kurban etmeye hazır oluşlarına saygı duyduğunu da itiraf ediyor.

Antarktika neden her buzulun ve penguen kolonisinin tanımlanmasının ardından uzun süre sonra bile çekici olmaya devam ediyor? Wang'in bu yaz tamamladığı bir rapora göre, buz tabakasının altında, 2,57 kilometrelik zalim bir derinlikte yaklaşık 500 milyar ton kömür, 100 milyar varil kadar petrol ve 5 trilyon metreküp doğalgaz gömülü. Wang, toprak haklarının tamamını askıya alan 1959 tarihli bir anlaşmaya rağmen, Güney Kutbu'nda hüküm süren "şiddetli" bir jeopolitik sıkıntı hissetti. Çin'in daha güçlü bir ses ve varlık ortaya koymazsa, kaybedeceğinden korkuyor. Raporuna, "Devlet Başkanı Xi Jinping, Çin'in derin deniz, kutup bölgeleri, uzay ve internet gibi yeni alanlarda kuralların belirlenmesi konusunda aktif bir rol almasının gerekliliğini defalarca vurguladı" diyerek son veriyor.

Pratikte bu, turistleri ağırlamak ve Antarktika'nın çokuluslu yönetiminde en önemli itibar belirleyicisi olarak Pekin'in araştırma alanındaki varlığını güçlendirmek için altyapı oluşturmak anlamına gelebilir. ABD'nin 2019'da Office of Polar Programs için ayırması talep edilen bütçe 534 milyon dolar. Wang'in raporuna göre Çin, Antarktika programına 2001'den 2016'ya kadar 310 milyon yuan (46 milyon dolar) harcadı. Pekin bu rakamı rahatlıkla yükseltebilirdi, ancak dünya genelindeki menfaatlerini kovalamakla meşgul olduğu için Antarktika, öncelikler listesindeki maddelerden yalnızca biri.

Çin, Ocak ayında Kuzey Kutbu hakkındaki ilk raporunu yayınladı ve "Kutup İpek Yolu" hedefinin ana hatlarını açıkladı. Toprak hakları konusunda güney kutup bölgesindekinden daha az sınırlama bulunan bir alanda yeni tasarlanmış buzkıran gemiler ve üsler, temel araçlar inşa edilmesi planlanıyor.

İpek Yolu, Çin'in halihazırda yüz milyarlarca dolar yatırmış olduğu "Kemer ve Yol" inisiyatifinin bir diğer ismi. Çin, yalnızca Afrika'da 2000'den 2014'e kadar hükümetlere ve kamuya ait şirketlere yaklaşık 86 milyar dolar borç verdi ve 2015'te Xi bu inisiyatif kapsamında 60 milyar dolar daha vadetti. Bu esnada, Çin'in savunma harcamaları konusunda ABD'ye yetişebilmek için yılda 400 milyar dolar daha bulması gerekiyor. Bunlar Çin için bile büyük rakamlar.

George Washington University profesörü ve Çin'e dair sayısız kitabın yazarı David Shambaugh'a göre Xi, eski Sovyetler Birliği'nin başarısızlığındaki temel dersi kavrıyor: askeri güce aşırı derecede bel bağlaması. Süper güçlerin kendilerini ayakta tutmak için silahtan öte teknolojiye, güçlü ekonomilere ve yumuşak güç etkisine sahip olması lazım. "Çin bunun farkında" diyor.

Ülke, Gayrisafi Yurt İçi Hasıla'nın (GYSİH) resmen yüzde 1,5 ya da Stockholm International Peace Research Institute'a göre yüzde 1,9 gibi nisbeten oldukça küçük bir bölümünü savunmaya harcasa da ordusunu modernleştirdi. Eğer Çin NATO birliğinin bir parçası olsaydı, bu alana yeterince harcama yapmadığı gerekçesiyle ABD'den eleştiri alırdı (gerekli sınır yüzde 2). Öyle olsa bile, ABD'li araştırma enstitüsü Rand Corp. tarafından 1996'dan beri yayınlanan bir puan çizelgesi geçen yıl ilk kez gösterdi ki Çin, Tayvan'la herhangi bir anlaşmazlık durumunda ABD ile aynı hava gücüne sahip olabilir.

En son bütçe, diplomatik hizmetlere yapılan harcamayı orduya ayrılan oranın iki katına çıkardı. Dünya genelindeki 500 kadar Konfüçyus Enstitüsü'nde artık Çin dili ve kültürü eğitimi veriliyor. Çin aynı zamanda, Birleşmiş Milletler'in (BM) barışı koruma görevlerine en fazla birlik gönderen ülke oldu.

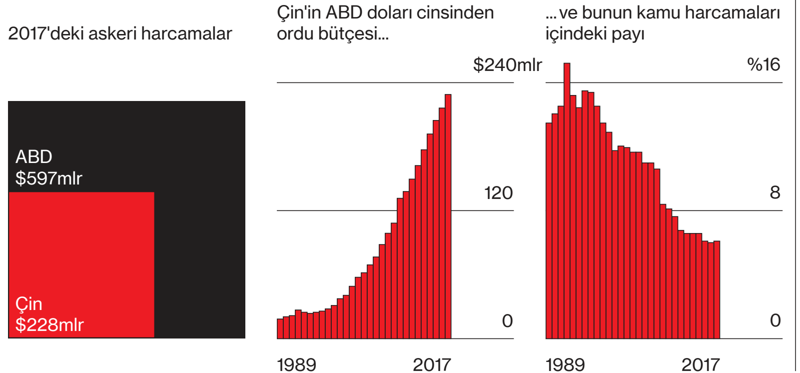
Shambaugh'a göre, tüm bunlara rağmen Çin hâlâ birkaç gerçek müttefike sahip ve kısmen de olsa bir süper güç. Yumuşak gücü Güney Çin Denizi'ni askerileştirmesiyle baltalanırken, Kemer ve Yol projeleri bazı ülkelerde tartışmaların fitilini ateşledi.



▲ Çin denizaşırı ülkelerdeki ilk üssünü geçen yıl Cibuti'de açtı

"Nüfusu düşerken kendisi büyüyen tek bir süper güç örneği bile bulamıyorum"

Kudretin Maliyeti



GETTY IMAGES. VERİ: STOCKHOLM INTERNATIONAL PEACE RESEARCH INSTITUTE; LOWY INSTITUTE; BİRLEŞMİŞ MİLLETLER

"Gerçekten çok çıkarcı bir güç" diyor Shambaugh ve ekliyor: "Küresel düzeni şekillendirmekle ilgilenmiyorlar."

Pekin'deki Center for China & Globalization'ın kurucusu ve başkanı Henry Wang'e göre bu pek de doğru değil. Doğrudur, Çin ABD'nin şekillendirdiği dünya düzenini mahvetmek istemiyor, çünkü bundan çıkarı var. Ama G20, G7 ve Dünya Bankası'yla birlikte faaliyet gösteren Asya Altyapı Yatırım Bankası gibi yeni uluslararası yapıları devreye sokarak Küreselleşme 2.0 olarak adlandırdığı bir sistem yaratmak istiyor. Wang, Çin'in yalnızca daha kapsayıcı bir küreselleşme istediğini söylüyor.

Çin'in küresel hedefleri önündeki en büyük engellerden biri nüfusla ilgili faktörler olabilir. BM'nin tahminlerine göre, büyük oranda şimdilerde geçerli olmayan tek çocuk politikasının bir sonucu olarak, Çin'in 1,4 milyarlık güçlü nüfusunun 2023 gibi yakın bir tarihten itibaren sert bir düşüşe geçme ihtimali var. Peking University'ye bağlı School of Government'ta doçent olan Zhang Jian, "Nüfusu düşerken kendisi büyüyen tek bir süper güç örneği bile bulamıyorum" diyor. Xi'nin "yurt içindeki meseleyle ilgilenmesinin ve büyük bir güç olmak konusunda daha az endişelenmesinin gerektiğini" söylüyor.

Çin çokça varsayıldığı gibi varlıklı da değil. Yurt içinde harcanan bir doların daha kapsamlı satın alma gücünü ifade ettiği satın alma gücü paritesine göre Çin'in GSYİH'si ABD'ninkinden daha büyük. Fakat Bloomberg Economics'ten baş ekonomist Tom Orlik'e göre doların sadece dolar olduğu uluslararası satın alma gücü söz konusu olduğunda bu yetersiz bir ölçüm. "Çin'in dünya genelinde harcayacağı ekstra parayı ölçmenin bir yolu da ülkenin nominal GSYİH'sine dolar cinsinden bakmak. Mali krizden önceki beş yıl içinde bu, ortalama yüzde 23 yıllık büyümeye denk geliyordu" diyor ve ekliyor: "Son beş yıl içinde ortalaması yüzde 7 oldu; 2016'da ise hiç büyüme kaydedilmedi."

Çin'in kişi başına GSYİH'si yaklaşık 9 bin dolarken ABD'ninki 60 bin dolar. Çin, aradaki farkı kapatmak için gelişmekte olan pek çok ekonomiyi yaklaşık 15 bin doların altında bir kişi başı GSYİH'ye mahkum bırakan orta gelir tuzağına düşmemeye çalışıyor. Bugüne dek bunu liberalleşmeden başaran bir büyük ekonomi olmadı. Oysa Xi'cilere göre Batı'nın ekonomi kuralları orada geçerli değil; Parti'nin strateji 'üstatları' bağımsız yargı ve mülkiyet hakları olmaksızın Çin'in orta gelir tuzağının kucağına düşmesine izin vermeyecek.

Komünist Parti, Xi yönetimi altında hükümetin her kesimi üzerindeki etkisini yeniden vurguladı. Büyük şirketlerin kendi içlerinde Parti hücreleri bulunuyor. Devlet Başkanı'nın takipçileri açısından bu iyi bir şey, çünkü nispeten etkili bir meritokrasi geliştirmiş olan 90 milyonluk güçlü bir organizasyonun kontrolünü garantiliyor. Xi aslında, Çinli bilim adamlarına 1960'larda nükleer ve uzay programları geliştirerek dünyayı büyülemiş olan sosyalist bir sisteme inanmaları konusunda baskı uyguladı. "Kemerlerimizi sıkarak ve dişlerimizi gıcırdatarak iki bomba, bir de uydu inşa ettik!" dedi Xi Nisan ayındaki bir konuşmasında: "Bir sonraki adım aynısını bilim ve teknolojiyle yapmak."

Xi'nin iktidarını kuvvetlendirmesi, tartışmasız kabul gören kötü kararların ölçeği konusunda bazı kişileri endişelendirdi. Pekin'deki National Museum of China'daki bir sürekli sergide, koloni döneminin zulmünü vurgulayacak şekilde 1839-42 arasındaki Afyon Savaşları'ndan itibaren Çin tarihi ve ardından aralıksız gelen parti muvaffakiyeti anlatılıyor. Mao Zedong'un Büyük İleri Adım'ı ve on milyonlarca kişinin ölümüne ve büyük ekonomik zarara yol açan Kültürel Devrim atlanıyor.

Geçen yıla kadar Pekin'deki Avrupa Ticaret Odası'nın başkanı olan Jörg Wuttke, Parti'nin Çinli liderlerin sürekli refah için bel bağladığı bürokrasinin ta kendisinden yetenekleri kapması konusunda endişeli. "Son 30 yıldır inanılmaz derecede başarılı olan Parti," diyor Wuttke ve ekliyor: "Önceki 30 yıl boyunca arkasında bir yıkım bırakanla aynı parti."

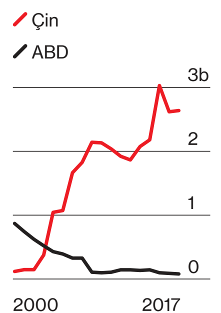
Chongyang Institute'tan Wang'e göre, bunların tamamı Çin'i Batı deneyimine dahil etmeye çalışarak temelden yanlış anlamaya yönelik. Çin'de yıllar boyunca haksız çıkan aşırı baskı ve aşırı planlamaya dair kasvetli uyarılarda bulunuyor. Geleneksel ekonomiyi özellikle anlamsız bularak, "Ülkemiz Batı sosyal bilimlerinin açıklayamadığı çok ilginç bir döneme girdi" diyor Wang ve devam ediyor: "Eğer Batı teorisini kullanırsanız, Çin'in dış politikasını anlayamazsınız."—*Peter Martin ve Dandan Li'nin katkılarıyla, Marc Champion*

▼ Güney Sudan'daki Çinli barış muhafızları



ALBERT GONZALEZ FARRAN/GETTY IMAGES

● Yılın sonu itibarıyla Birleşmiş Milletler'in barışı koruma ekiplerine yapılan destek



SÖZÜN ÖZÜ Xi Jinping'in liderliğindeki Çin yumuşak ve sert güç inisiyatiflerine ivme kazandırdı. Ancak ABD'ye yetişmek için kat etmesi gereken yol hâlâ çok uzun.

Mithat Bereket

Bomba

İdlib sorununun savaşla halledilmesi ne kadar sakıncalı ise barışçı yollardan çözümlenmesi de o kadar zor görünüyor



Suriye'yi bilen, tanıyan herkes günlerdir uyarıyor: "Yanı başınızdaki bombaya dikkat, her an patlayabilir. Bu bomba patlarsa, en azından 1 -1,5 milyon sivil en yakındaki Türkiye'ye göç edebilir." Yani, buradaki herhangi bir operasyon, Türkiye'nin başına yeni bir mülteci sorunu açabilir.

Bu bombanın adı İdlib… Gerçekten de dünya günlerden beri Suriye'nin İdlib bölgesinde küresel boyutlar alabilecek olan bir silahlı çatışmanın çıkması endişesi içinde yaşıyor. Böyle bir çatışma için şartlar müsait.

Suriye ordusu bölgeyi "teröristlerden" temizlemek için büyük taarruza geçmeye hazır. Esad rejimi böylece cihatçıların son kalesi olan bu bölgeyi de kendi hâkimiyeti altına almayı amaçlıyor.

Uluslararası topluluğun da (Türkiye dahil) "terörist" saydığı El Nusra Cephesi, Suriye ordusuna karşı direnmeye kararlı.

Binlerce "cihatçı" savaş pozisyonunu aldı bile.

Rusya ve İran, Esad rejiminin İdlib'den teröristlerin tasfiye edilmesine yönelik stratejisini destekliyor. Rusya bu desteğini, Doğu Akdeniz'de büyük bir hava ve deniz gücü gösterisiyle ortaya koydu.

ABD ise Esad güçlerinin İdlib operasyonunda kimyasal silah kullanacağı istihbaratına dayanarak, savaş gemilerini şimdiden Doğu Akdeniz'e sevk etti. Bu da Rusya ile ABD arasında bir sıcak çatışma riski yaratıyor.

Askeri hazırlıklara paralel olarak son günlerde yoğunlaşan diplomatik girişimler, ani bir çatışma olasılığını zayıflatmış görünüyor. Astana Üçlüsü'nün (Türkiye, Rusya, İran) geçtiğimiz Cuma günü Tahran'da gerçekleştirdikleri zirve "hayati" önemdeydi.

Ancak, İdlib sorununun nasıl çözüleceğini kimse bilmiyor… İdlib sorununun savaşla halledilmesi ne kadar sakıncalı ise barışçı yollardan çözümlenmesi de o kadar zor görünüyor.

Cihatçıların silahları bırakması, Esad rejimini kabul etmesi ve kendi ideolojik hedeflerinden vazgeçmesi mümkün değil. İdlib'deki radikal güçlerin topyekûn yok edilmesi de imkânsız.

Buna rağmen diplomasi yoluyla meselenin halli için bir formül bulunabilir mi?

Şu anki çabalar bu yönde. Bu Astana Üçlüsü'nün rolü ve kabiliyeti açısından bir sınav niteliğini taşıyor. Her şeyden önce, İdlib 2011'den beri süren Suriye savaşının son halkası. Yani toprak paylaşımını tamamlayacak, güç dengelerini yerine oturtacak son dönüm noktası. Bu yüzden sadece Esad ve muhalifler için değil, bu ülkede vekâlet savaşı yürüten Rusya ve ABD için de son derece kritik.

İkincisi ise Esad'ın Suriye genelinde muhalif grupları alt etmeyi ve son direnenleri de İdlib'e iteklemeyi başarmış olması. İşte şimdi bu gruplar için İdlib son kale. Dolayısıyla, Türkiye için de Özgür Suriye Ordusu (ÖSO) başta olmak üzere desteklediği "ılımlı" muhaliflerin son mücadele noktası.

Nike'ın Çözülmeyen Kördüğümü

Cinsel taciz sebebiyle yöneticilerini kovan şirket, şimdilerde ücrette ayrımcılık suçlamalarıyla karşı karşıya

Yakın zamana kadar, Nike Inc.'daki cinsel taciz iddiaları #MeToo (#BenDe) hareketine benzer bir yön izledi. Şirket çalışanı kadınlar, işyerlerinde karşılaştıkları tacizler hakkında konuşmaya başladılar. Kısa bir süre sonra, bir grup yönetici ayrılma kararı aldı.

Şimdilerde, Nike'ın dört eski kadın çalışanı cinsel taciz için değil, ücrette ayrımcılık ve terfi alma yolunda sınırlanan imkanlar yüzünden, spor giyim devini suçluyor. Davacılar, zararlarının araştırılmasını ve Nike'ın iddia edilen ayrımcı politikalarının son bulmasını istiyor. Eğer bu dava, toplu dava açılması konusundaki engelleri ortadan kaldırırsa, davacıların avukatı en az 500 kadının müdahil olacağını düşünüyor.

Davacıların avukatı Laura Salerno Owens, "Sadece birkaç kişiyi kovmak, yıllardır süregelen bir şeyi değiştirmeyecek" diyor ve ekliyor: "Bu yöntem işe yaramayacak."

NFL Network ve CBS Corp.'taki üst düzey erkek yetkililerin istifalarını, bu şirketlere açılan cinsel taciz davaları takip ediyor. Burada Nike davasını farklı kılan şey, tacizin de bir parçası olduğu iddia edilen ayrımcılık düzeninin ortadan kaldırılmasının hedeflenmesi. Ayrıca, "kötü adamların" ortadan kaldırılması, şirketin yasal dertlerinin sona ereceğinin değil, başlangıcı anlamına da gelebilir.

Ulusal Kadın Hukuk Merkezi'nin eğitim ve işyeri hukukundan sorumlu başkan yardımcısı Emily Martin, "Eğer bir kurumda taciz kültürü varsa bu, cinsiyet eşitsizliğinden daha büyük sorunların var olduğuna delalettir" diyor. Nike davasındaki bu büyük sorunlar arasında kadınların, düşük başlangıç ücretlerine tabi tutulması ve yüksek maaşlı pozisyonlara terfi edilmelerinde önlerinin tıkanması var.

Kadın hakları savunucuları, aynı hastalığın yan etkileri olarak tanımladıkları cinsel taciz ve ücret ayrımcılığının beraber ele alınması gerektiğini savunuyor. Ücretlerde ayrımcılık yaptığı gerekçesiyle Goldman Sachs Group Inc.'a açılan toplu davanın avukatlarından kadın hakları savunucusu Christina Chen-Oster, iş arkadaşı tarafından uğradığı cinsel saldırı sonrası kariyerinin dibe vurduğunu söylüyor. Goodyear Tire & Rubber Co.'ya açtığı ücret ayrımcılık davasını Anayasa Mahkemesi'ne götüren Lilly Ledbetter, yine burada çalışırken cinsel tacize uğradığını söylüyor. Emily Martin, "İşyerinde taciz kadınların değerini düşürdüğü için, taciz, başka türlü ayrımcılıkla eşleştiriliyor" diyor.

Nike, işyerinde yaşanan sıkıntıları kabul etti ve değişikliklere gidiyor. Çalışanların, ofiste yaşanan olumsuzlukları dile getirmesi için anonim danışma hattını tanıtan şirket, şirket genelinde bilinçsiz önyargı eğitimi sunuyor ve 10 bin yönetici için ek zorunlu eğitim sağlıyor. Şirket ayrıca, yakın zamanda çeşitlilik ve kapsayıcılıktan sorumlu ilk üst düzey yöneticisini de işe aldı.

Nike'ın eski çalışanları, kadınları küçümseyen ve değersizleştiren ortamı hedefleyen hiçbir şey yapılmadığını, bu yüzden yürürlüğe konan değişikliklerin yeterli olmadığını söylüyorlar. Eski bir kıdemli yönetici Kelly Cahill, amirinin (bu olaydan sonra kovuldu) birkaç vakada kadınlara yönelik eşcinselliği aşağılayan bir dil kullandığını söylüyor. Şu anda Adidas AG'de çalışan Cahill, 2017'de ekibinde benzer bir işte çalışan erkekten 20 bin dolar daha az maaş aldığını söylüyor. Nike, erkeklere ödenen her 1 dolar karşılığında kadın çalışanlarının 99,9 sent aldığını söylüyor.

Davacıların bunu toplu bir davaya dönüştürebilmesi için, münferit olayları değil, sistematik ayrımcılığı kanıtlaması gerekiyor. Bu da hukuken oldukça zor bir iş. Bu senenin başında mahkemeye giden Twitter'ın kadın mühendislerinin davası, hakim tarafından toplu bir dava olarak ele alınmadı; olayın, müdürlerin şahsında gerçekleştiği, bir şirket politikası sonucu olmadığına karar verildi.

Yine de, toplu bir şekilde ücret ayrımcılığı için dava açmak hukuken, bir çalışanın bir başka çalışana yönelik sarf ettiği sözlerden doğan cinsel tacize kıyasla daha kolay. Martin, "Şirketlerin, 'Biz kadınları taciz ederiz' diye bir politikası yok." Fakat şirketler, ayrımcılığın sonuçlarına katlanmalı ve bu, elbette yasadışı bir durum. Açılan davaya göre Nike'taki sıkıntılar, kıdem tazminatının temelini oluşturan başlangıç ücretinden başlıyor. Davacıların iddiasına göre Nike, çalışanlarının ikramiyelerini kadınların daha az tazminat alacağı şekilde düzenledi. Geçen yıl itibariyle, Nike'ın kıdemli liderlerinin yüzde 77'sini erkekler oluşturuyor ve bu, terfilerin ve ikramiyelerin çoğunlukla erkeklerin tekelinde olduğunun göstergesi.

Kadınlar bunun, terfilerde adaletsizliğe yol açtığını söylüyor. Bunu savunan kadınlar aynı zamanda, kariyerlerinde yükselmenin mümkün olmadığı, nispeten değersiz pozisyonlara yönlendirildiklerini söylüyor.

Nike, geçtiğimiz Temmuz ayında 7 bin 400 çalışanının maaşını artırdı (küresel işgücünün yüzde 10'u) ve şirket genelinde ikramiyeler dağıttı. Özgeçmiş incelemelerinde cinsiyet hanesini ortadan kaldırdı. Şikayette bulunan kadınların şirketle ▶

Editörler
James E. Ellis
ve David Rocks





"Sadece birkaç kişiyi kovmak, yıllardır süregelen bir şeyi değiştirmeyecek"

◀ bağlarının koparılmasından daha birkaç hafta geçmesine rağmen Nike değişikliklerin, diğer spor giyim firmalarıyla rekabet uğruna yapıldığını söylüyor. E-postayla yapılan açıklamada şirketin kadın sözcüsü, çeşitliliğin Nike için işlerini daha iyi bir hale getirmek için "kritik öneme sahip olduğunu" söylüyor.

Dava ayrıca, Nike'ın insan kaynakları departmanının çalışma ortamını saldırganlaştırdığını iddia ediyor. Buna verilen bir örnek de var: Davacı Sara Johnston, sıklıkla beraber çalıştığı ve performans değerlendirmesini yapan insan kaynaklarındaki erkek çalışanın, kendisine istemediği halde çıplak fotoğraflarını yolladığını söylüyor. Böyle bir olayın yaşanmadığını söyleyen insan kaynakları departmanı ise herhangi bir disiplin soruşturmasına gerek olmadığını söyleyip, denetçilerin cinsel tacizlerden doğan şikayetleri ele alma konusunda daha iyi eğitilmesi için söz verdi.

Nike, yaptığı açıklamada "her türlü ayrımcılığa karşı olup, çeşitlilik ve kapsayıcılığa uzun zamandır bağlı olduklarını" ve "Nike çalışanlarının çoğunluğunun itibar çerçevesinde, diğerlerine saygıyla yaşadıklarını" söylüyor.

Bu yaşananların çoğu Nike'a özgü değil. Mesela, düşük maaş üzerinden tazminatların hesaplanması oldukça yaygın bir durum. Nike'ın anavatanı Oregon dahil olmak üzere birçok eyalet, erkekler ve kadınların başlangıç ücretleri arasındaki uçurumu kapatmayı yasadışı bir hale getirdi. (Nike uygulamayı bir sene sonra durduracağını söylüyor.) Fakat çoğu kuruluş, ücretler konusunda gizlilik perdesini aralamıyor ve bu, ayrımcılık hakkında bilgi sahibi olunmasını zorlaştırıyor.

Uzmanlar, bunun ancak #MeToo hareketinin etkisiyle değişebileceğini söylüyor. Kadınlar, sadece cinsel tacizi değil, her türlü ayrımcılığı aralarında konuşmaya başladı. Halkla ilişkiler kampanyaları ve hatta üst düzey işten çıkarmalar bile bu yangını söndürmek için yeterli olmayabilir. Martin, "Şirketler tetikte beklemeli" diyor ve ekliyor: "Tacizi ele almak, şikayetler ayyuka çıktığında tacizi ele almak kadar basit değildir." —*Rebecca Greenfield ve Eben Novy-Williams*

SÖZÜN ÖZÜ Bir grup kadın, ücret ayrımcılığı ve ikramiyedeki adaletsizlik için Nike'a dava açtı. Fakat bu davayı toplu bir dava haline getirmek hukuken oldukça zor.

People Make The Brand
İŞVEREN MARKASI KONFERANSI

30 KASIM 2018
FAIRMONT QUASAR ISTANBUL

Altıncı People Make the Brand'de kültür konuşuyoruz.
Kültür, işveren markası stratejinizin neresinde?

CLAUDIA TATTANELLI
Stratejik Danışma Kurulu Başkanı, **UNIVERSUM**

DR. SÜHA TAŞPOLATOĞLU
CEO, **ABDİ İBRAHİM**

AKAN ABDULA
Kurucu ve Yönetici Ortak, **FUTUREBRIGHT ARAŞTIRMA**

EVRİM HİZALER
Genel Müdür, **ADEL**

FARUK ECZACIBAŞI
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, ECZACIBAŞI HOLDİNG
Başkan, **TÜRKİYE BİLİŞİM VAKFI**

UZM. DR. KEREM DÜNDAR
Kurucu ve Yönetici Ortak
NÖRO SAĞLIK BEYİN ARAŞTIRMALARI VE UYGULAMALARI MERKEZİ

RICHARD MOSLEY
Global Strateji Başkan Yardımcısı, **UNIVERSUM**

CYNTHIA FORSTMANN
Kurucu Ortak, **CULTURE TALK**

SERDAR KUZULOĞLU
Gazeteci, Trend Avcısı

ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNE ÖZEL OTURUM

People Make The Brand
CAMPUS
17:00-19:40

Garantililer Garanti'yi Anlatıyor

EVRİM KURAN

ÖZGÜR DEMİRTAŞ

KEREM ALPER

AÇILIŞ
EVRİM KURAN
Kurucu Ortak, **DİNAMO DANIŞMANLIK**
Orta Doğu Direktörü, **UNIVERSUM**

MASTER OF CEREMONY
SERDAR TURAN
Genel Yayın Yönetmeni,
HARVARD BUSINESS REVIEW TÜRKİYE

www.peoplemakethebrand.com

Serdar Turan

Y Kuşağı Şirketlere Ne Söylüyor?

Gençler hâlâ birçok işvereni yeterince tanımıyor, onlar hakkında yeterli yargıyı oluşturamıyor

Dünyada bir süredir bir savaş söz konusu. Yetenekli, yaratıcı, genç ve değer odaklı çalışanları ya da genel tabiri ile yetenekli işgücünü kendine çekme, geliştirme ve elde tutma savaşı. Hemen hemen her sektörden her ölçekte şirket öyle veya böyle bu savaşın içerisinde. Bundan 20 yıl önce sektör oyuncularıyla yetenek için rekabet eden şirketler, bugün apayrı sektörlerin oyuncularıyla rekabet içinde olduklarının farkında. Dünyada yetenek açığı son 10 yılın en yüksek noktasında. Türkiye ise yetenek açığını hissetme konusunda listenin üst sıralarında yer alan bir ülke. Böylesine bir savaş içerisinde şirketlerin genç yeteneklerin algılarını, inançlarını, ihtiyaçlarını ve tutkularını anlamaları ve bunların enerjisini ortaya çıkarak bir ortam, kültür ve deneyim ortaya koymaları büyük önem kazanıyor.

Kardeş dergimiz Harvard Business Review Türkiye, dünyanın önde gelen işveren markası ve kuşak araştırmaları şirketi Universum'um Y Kuşağı için En Çekici İşverenler araştırmasının sonuçlarını yayımlıyor. Ayrıca Universum'un Türkiye ve Ortadoğu Direktörü olan ve kuşak konusunda uluslararası alanda önemli bir araştırmacı olan Evrim Kuran'ın yorumlarını içeren bir makaleye yer veriyor. Bu yıl 40 binden fazla öğrenci ve 13 binden fazla genç profesyonel ile yapılan araştırma ciddi içgörüler ortaya koyuyor.

Gençlerin profilini anlamak: Öncelikle şunu belirtelim: gençlerimiz kariyerci, avcı ve çok ulusçu özellikler gösteriyor. Kariyerci, sürekli gelişmek isteyen ve kendini yenilemek isteyen profil. Özellikle prestijli ve gelişime açık şirketleri tercih ediyor. Avcı, finansal getiri odaklı profil. Bu kişiler daha çok maddi ve finansal imkan sunan şirketlere öncelik veriyor. Çok ulusçu, uluslararası çalışmayı, seyahat etmeyi, yeni kültürler ve insanlar tanımayı seven profil. Bu çalışanlar daha çok uluslararası geçiş imkanı sunan yapıları tercih ediyor. Bu noktada şirketler yeni neslin gelişimine yönelik programlar ve deneyimler ortaya koymanın, onları farklı tecrübelerle yurt içinde ve yurt dışında geliştirmenin öneminin ne kadar fazla olduğunun farkına varmalı.

Kariyer hedeflerine odaklanmak: Gençlerin kariyer hedeflerine bakıldığında ilk sırada uluslararası bir kariyer yapmak varken, bunu yaratıcılık/girişimcilik, liderlik ve iş-özel yaşam dengesi takip ediyor. Son beş yılda birinci sırada yer alan yaratıcılık/girişimcilik bu yıl bir sıra aşağı düşmüş. Uluslararası kariyer, birinciliği almış. Burada bir noktaya dikkat etmek gerekiyor: bu uluslararası deneyim aynı zamanda beyin göçü riskine de işaret ediyor. Bu noktada şirketler ellerindeki yeteneği tutmaya daha fazla odaklanmak durumunda. Girişimcilik ve yaratıcılık kurum içi kurgularla beslenmediği ve bu özellikleri destekleyecek açık ve katılımcı bir kültür oluşturulamadığı sürece gençleri elde tutmak daha da zorlaşıyor. Ayrıca bu nesil çalışmak için yaşamaktan ziyade yaşamak için çalışmak algısında. Yani ölümüne projeler, aşırı mesailer, iş için sosyal hayattan fedakarlık pek onlara göre değil.

Düşünsel seviyeyi zorlamak: Araştırmanın ilginç bulgularından biri de gençlerin düşüncel seviyede zorlanmaya yani fikirlerine meydan okunmasına, zorlu fikirsel mücadelelere çekilmelerine pek de tahammülleri yok. Bir taraftan yaratıcı/girişimci olmayı önceleyen ancak düşünsel seviyelerini zorlamaktan hoşlanmayan bu kuşağın aslında söylemek istediği "bana, doğru biçimde meydan okuyun." Yani düşünsel meydan okumaları da birer itiraz, birer karşı çıkma değil birlikte, katılımcı biçimde iyiyi bulmaya yönelik bir çağrı olarak görmek istiyorlar.

Araştırmanın analizinde Evrim Kuran'ın ortaya koyduğu çok önemli bir diğer huşu var ki o da şu: Gençler hâlâ birçok işvereni yeterince tanımıyor, onlar hakkında yeterli yargıyı oluşturamıyor. Her ne kadar şirketler bu konuda ciddi fiziksel ve dijital çabalar ortaya koysalar da henüz beklenilen anlam boyutu yakalanmış değil. Bu noktada şirketlerin şapkayı önüne koyup nasıl daha etkili bir iletişim kurabileceklerini düşünmeleri önemli.

Görünen o ki yeteneği elde etme, geliştirme ve tutmaya dair savaş tüm hızıyla devam ediyor. Bu savaşta başarılı olmak isteyen şirketler, kendi değerleri çerçevesinde şekillenen ve bu yeteneklerin anlamlı ve değerli bulduğu kültürü oluşturmak, sürekli ve katılımcı bir ruh içerisinde yeniliklerin peşinde koşmak ve gelişimden taviz vermemek temelli bir yapı kurgulamaları gerekiyor. Aksi halde yeteneklerin akışkanlığıyla baş etmek mümkün değil.

3

POLİTİKA

NAFTA Alınca Beyniniz Böyle Oluyor

Meksika anlaşması bir yıl süren eziyetli görüşmeler sonucunda gerçekleşti. Görüşmeler bitmiş de değil



Editör
Ruhi Sanyer

*ÜRÜNLER VE HİZMETLER DAHİL; VERİ: EKONOMİK ANALİZ BÜROSU; ABD ULUSLARARASI TİCARET KOMİSYONU; BLOOMBERG HESAPLAMALARI. İLLÜSTRASYON 731. GÖRSELLER: GETTY IMAGES (4)

Kusursuz bir Trump anıydı. Gazeteciler ve Beyaz Saray yetkilileri 27 Ağustos sabahı Trump'ın Meksika ile yapılan anlaşmayı ilanına şahitlik etmek için Oval Ofis'i doldurmuşlardı. Masasındaki yerini alan Trump, "Ticaret için büyük gün, ülkemiz için büyük gün, çoğu kişi bu noktaya geleceğimizi düşünmüyordu" dedi. Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması'nı yeniden yapmak için bir yıldan fazla süredir devam eden görüşmeler sonucu Trump, söz verdiği gibi olmasa da bir anlaşma yapmıştı. Anlaşma Kanada'yla da değil, yalnızca Meksika'yla yapılmıştı.

Trump her zamanki şovmen tavrıyla, TV kameraları önünde kamuoyuna açık şekilde Meksika Başkanı Enrique Peña Nieto'yu aramak konusunda çok istekliydi. Peña Nieto'yu hoparlöre vermek için düğmeye bastı. "Enrique?" Hattın öbür ucunda Meksika başkanı yerine bir sessizlik vardı ve kameralar bu beceriksizlik anını tespit için odaklandılar. "Alooo?" Kimse telefonu cevaplamadı. Yardımcıları bağlantıyı gerçekleştirmeye çabalarken, Trump'ın TV zaferi HBO'nun komedi dizisi Veep'in bir sahnesi haline gelmişti.

Bir bakıma o an daha önceki bir yıllık moral bozucu NAFTA görüşmelerini özetliyordu: Baştan savma yapılmış, zar zor koordine edilmiş ve 'zafere' susamış kaypak bir başkanın insafına terk edilerek gereğinden fazla şişirilmiş. Trump her ne kadar Meksika anlaşmasını tarihin en büyük ticaret anlaşmalarından biri olarak ağzına sakız etse de (öyle değil), Wall Street analistleri bundan kesinlikle sıkılmış bulunuyorlar. Goldman Sachs müşterilerine gönderdiği bilgi notunda şu sonuca vardı: "Değişikliklerin uygulandığı takdirde ABD'de önemli bir makroekonomik etki yaratacağını düşünmüyoruz." Kuşkucu yaklaşım anlaşmanın Kanada'nın da bu işin bir parçası olmasını isteyen çok sayıda üyenin bulunduğu Kongre'den geçmeyebileceğine ilişkin şüpheden kaynaklanıyor.

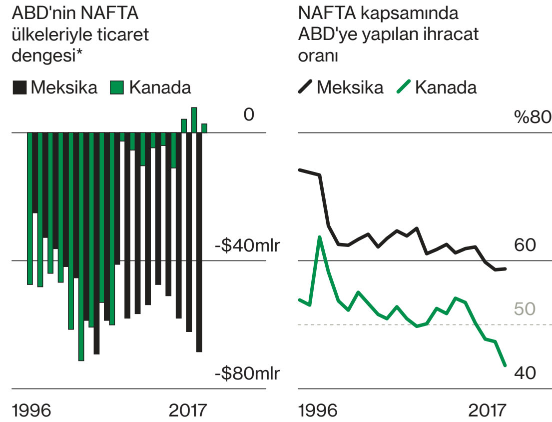
Trump'ın ticaret çarı Robert Lighthizer'ın kafasında, geçen yaz NAFTA'yı yeniden görüşmeye başladığında belki de farklı bir zaman çizelgesi vardı. Planı, Çin ile uğraşmaya başlamadan önce Kanada ve Meksika'yı hızlı bir şekilde sindirmekti. Ancak şok baskınla korkutarak zafer kazanma planı, yerini ruh karartan bir siper savaşına dönüştü.

NAFTA'yı hızlı şekilde yenileme düşüncesi hiçbir zaman gerçekçi olmadı. Her üç ülke 24 yıllık anlaşmayı yenilemek isteseler de hedefleri çok farklıydı. Kısacası, Trump ve Lighthizer anlaşmayı ABD için daha iyi hale getirmeye çalışırken, Kanada ve Meksika NAFTA'yı modernize etmek ve güncelleştirmek istiyorlardı.

Üç ülke arasındaki yıllık ticaret hacminin büyük bölümü NAFTA sayesinde 1 trilyon dolara ulaşırken, Lighthizer ve Trump nihayetinde anlaşmanın ABD'nin çıkarına olduğuna ikna olmuş değil. Bu, NAFTA'nın büyük şüpheyle onaylandığı 1980'lerin sonunun ve 90'ların başının serbest ticaret görüşünden geriye gidiş olarak kabul edilebilir. O dönemde 30'lu yaşlarında yıldızı parlayan bir ticaret hukuku avukatı olan Lighthizer, Ronald Reagan'ın ticaret temsilci yardımcısıydı. Ekonomistlerin büyük bölümü NAFTA'nın ABD, Kanada ve Meksika'da ekonomik büyümeyi desteklediğini belirtse de, Lighthizer ve Trump görüşlerini bu yönde değiştirenler arasında değil. Peterson Institute for International Economics'ten ticaret uzmanı Gary Hufbauer, "Bu konuda tam aksini düşünüyorlar" diyor.

Trump görüşmelere anlaşmayı sona erdirme, Kanada ve Meksika'yı vuracak olmakla birlikte nihayetinde Amerikalı tüketiciler tarafından ödenecek vergiler getirme tehdidiyle başladı. Her lider altı ay önceden haber vermek şartıyla NAFTA'dan çıkabilir. Tehditleri Kanada ve Meksika'yı birbirlerinin müttefiki yaptı. Görüşmelerde vites yükseldikçe, Kanada'da Dışişleri Bakanı Chrystia Freeland'a yönelik "Meksika'yı otobüsün altına atma" çağrılarına rağmen iki ülke savaşa hazır hale gelirken kol kola da girdiler. Washington merkezli serbest ticaret grubu National Taxpayers Union'ın serbest ticaret bölümünün direktörü Bryan Riley, "İki ülkede de birlikte çalışmanın ve ortak cephe oluşturmanın yararlı olacağına ilişkin anlayış oluştu" diye konuşuyor.

İki Millet, Tek Anlaşma



Pazarlık ekipleri pazarlık görüşmelerinin ilk başlarında her birkaç haftada bir Mexico City'deki lüks ya da Washington D.C.'deki sönük bir otel, Ottawa'da tarihi bir salon gibi farklı mekanlarda bir araya geldiler. Bu mekanlara okul otobüsleriyle ulaşırken, paketlenmiş yiyeceklerle yetindiler. Her ülkenin NAFTA bakanları (Lighthizer, Freeland ve Meksika'dan Ildefonso Guajardo) sorunları çözmek için dost olmaya çalıştılar ve bir kitap kulübü kurdular. Ancak bu çabalar kısa sürede sonuçsuz kaldı; Lighthizer kısaca Capitol Hill'de lobi yaparak kendi ticaret gündemine karşı muhalefet örgütleyerek dünyayı dolaşan Rhodes bursiyeri eski gazeteci Freeland'den hoşlanmamışa benziyordu. Guajardo'ya doğum gününde iki pasta ▶

"Bana öyle geliyor ki yeni bir NAFTA 2.0'dan hayli uzağız"

◀ verilirken, Freeland doğum gününde bundan mahrum bırakılmıştı.

Görüşmeler kişisel düşmanlıkların ötesinde beyin yakan detaylar yüzünden de tıkandı. Oturumlar kimi kez “ve” ya da “veya” sözcüklerinin anlamının tartışılmasıyla harcandı. Her oturum yaklaşık bir hafta sürerken ve (önemlerine rağmen) kasvetli otel toplantılarıyla aynı atmosfere sahip hale geldi: Herkes sıkıcı açık büfe kahvaltılara katılıyor, ardından da gün boyu süren verimsiz konuşmalar için odalara dağılıyor, sonra da içki için bara iniyordu. Bu, NAFTA parti döngüsüydü.

Görüşmeler sırasında katılımcıların düzeyleri de farklıydı. Kanada ve Meksikalılar genelde pazarlık yapmaya yetkiliyken, ABD alt düzey yetkililerle temsil ediliyordu. Trump’ın kıdemli temsilcileri görüşmelere geldiklerinde de pazarlıkla pek ilgilenmiyor, masaya “işine gelirse” türünden teklifler koyuyorlardı. Kanadalılar özel sohbetlerde Amerikalıların ev ödevlerini yapmadıklarından, Amerikalılar ise Kanadalılar ve Meksikalıların görüşmeleri zorlaştırdıklarından yakınıyordu.

Görüşmelerin birinci yılının dolduğu 16 Ağustos’a yaklaşıldığında heyetler çoğu “alt dallardaki meyveler” olmak üzere NAFTA’nın bölümlerinin yarısından azını gözden geçirebilmişlerdi. Zor konulara (otomotiv üretim kuralları ve anlaşmanın bir Günbatımı Koşulu, yani bir düzenleme veya yasanın belirtilen sürenin sonunda kendiliğinden yürürlükten kalkacağına ilişkin madde taşıyıp taşımayacağı) henüz girilmemişti. Çıkmazların birbirini izlemesi nedeniyle hangi çeşit olursa olsun bir anlaşmadan umutlar kesilmeye başladı ve konuşmalar Trump’ın NAFTA’yı derhal sona erdireceğine yöneldi. Riley, “Bu, boşa geçen bir yıldı” diyor. Öyle olabilir.

Durumu değiştiren ise Temmuz ayında Meksika’da seçimleri kazanan, kısa adıyla solcu AMLO (Andrés Manuel López Obrador) oldu. Trump’ın Haziran ayındaki G7 toplantısında Kanada Başbakanı Justin Trudeau ile arasının açılması da eklenince, AMLO’nun zaferi Meksika ve Amerikalılara anlaşma için son tarih vermesinin yanı sıra (1 Aralık’ta göreve geliyor) Lighthizer’e Meksikalı otomotiv işçilerinin yüksek ücretlerine odaklanarak Meksikalıları Kanadalılardan ayırma fırsatı verdi.

Lighthizer öncelikli olarak Kanadalıları devre dışı bıraktı. Meksika ekibi geçen yazı Washington’da, Beyaz Saray yakınlarındaki Ticaret Temsilciliği Merkezi’nde teknokratlarla gece gündüz pazarlık yaparak geçirirken, Kanadalılar aylarca görüşmelerde yer almadılar ve yalnızca uzaktan erişimle yetindiler. Trump, Meksika’yla anlaşmayı açıkladıktan sonra, Freeland 28 Ağustos’ta görüşmeleri başlatmak için Avrupa’dan Washington’a uçtu.

Meksika kumarı Trump’ın NAFTA’yı yeniden tartışmaya açma hedefine paralel gelişmedi: ABD’nin Meksika ile ticaretindeki 70 milyar dolarlık açığı azaltmak ve sanayi işlerinin güneye akışını önlemek. Başlarda Meksika’yı hedef alırken, Kanada ile ilgili birkaç düzeltmeden bahsediyordu. Kanada açık ara dünyada Amerikan mallarının en büyük alıcısıydı ve dengeli ticareti bu ülkeyi ticaret açığı takıntılı başkanın hedefi haline getirmeyeceğe benziyordu. Görüşmelerde adım atılamayınca Trump’ın öncelikleri değişirken, Trudeau’ya sabrı azalmaya başladı. Becerikli bir politika uygulayıcısı olan Lighthizer, Meksika’yı eleştirir konumdan NAFTA’nın güneydeki ortağını över konuma geçti.

Şimdi Kanada yeniden masada ve taviz verip anlaşma yapması için baskı altında. Freeland, hâlâ ABD ve Meksika’nın aciliyetini kendine avantaj sağlamak için kullanabilir. Peña Nieto AMLO göreve gelmeden bitirmek, Trump da zafer istiyordu. Örneğin Kanada her yeni anlaşmada anti-damping panellerinin, özellikle sorunların çözümleneceği üçüncü taraf mahkemelerin yer almasını istiyor. Yıllar boyunca Kanada bu kavgaları kazanma konusunda haklı bir üne sahip oldu. Lighthizer ise bu düzenlemeyi ortadan kaldırmaya kararlı. 27 Ağustos’ta yaptığı açıklamada “Anlaşmada o düzenleme yer almayacak” dedi. Bir başka konu ise Kanada’nın NAFTA’nın bir parçası olmayan süt ve süt ürünleri sanayisi. Trump, Kanada’nın üretim kotaları ve vergi sistemini ortadan kaldırmada kararlı. Trudeau sistemi savunmakla birlikte, pazarlık kozu olarak kullanma ihtimalini de göz ardı etmiyor.

Sonra sırada Kongre var. NAFTA görüşmeleri, Başkan’a ticaret yetkileri veren Ticaret Destek Otoritesi kapsamında yürütüldü. Lighthizer, Ağustos sonundan önce anlaşmanın Kanadalı ya da Kanadasız açıklamasını yapmak istiyordu. Meksika ile ikili anlaşmanın bu kapsam içinde yer alması ve Kongre’de basit çoğunluğun yeterli olması konusunda da belirsizlik mevcut. Kanada’nın Cumhuriyetçiler arasında Pennsylvania’dan Pat Toomey, Senato Finans Komitesi’nin güçlü başkanı Utah’tan Orrin Hatch, Teksas’tan John Cornyn gibi son düzenleme içinde yer almasını isteyen güçlü dostları var. Hufbauer, “Kongre’de böyle düşünen ve Kanadalılar gibi ciddi şekilde sorgulayanlar olacak. Yeni Nafta 2.0’dan hayli uzağız” diyor.

Trump için hedef, detaylardan çok küresel algılar. George H. W. Bush döneminde ABD Ticaret Temsilcisi yardımcısı olan Welles Orr, “Bunun çoğu prosedürden ziyade görüntü. Bu yönetim belki de görüntü tarafında bir şeyler yapacak, ama prosedür tarafında Kongre’den destek alacaklarını düşünmüyorum. Size açıkça garanti verebilirim ki Kongre, yönetimden çok samimi bir şekilde işleri berbat etmemesini isteyecektir” diyor.

Yeni NAFTA hâlâ aylarca ötede ve yeni bir isimle gelebilir. Kongre’nin bu konudaki oylamayı büyük olasılıkla 2019’a kadar yapması mümkün olmayacak. Sinyal çok açık; iş Trump ile pazarlığa gelince hiçbir dostluk güvende değil. *—Eric Martin ve Andrew Mayeda’nın katkılarıyla, Josh Wingrove*

SÖZÜN ÖZÜ ABD, NAFTA’yı yenilemek için bir yıldan fazla süren görüşmeler sonucu Meksika ile yan anlaşma yaptı. Bu, Kanada ile anlaşmayı kurtarabilir mi?

● Trump’ın ilk hedefi, Meksika’nın ABD ile ticaretindeki

$70

milyar dolarlık açığı azaltmak



Uber'in Nisan ayında satın aldığı Jump Bikes, yeni bir scooter projesinin başında bulunuyor

Uber Kullanmanın Yeni Yolu

● Şirket, teknoloji sektörünün en son çılgınlığına yetişmek için bir scooter tasarlıyor

Uber, bu bahar San Francisco'da sanayiinin de bulunduğu kıyı bölümündeki 70 numaralı iskelede bulunan dev bir tuğla binaya taşındı. Ancak Uber, 1800'lerin sonlarında gemi yapımcılarının işgal ettiği 13 bin metrekarelik binayı bugün insansız otomobiller, uçan taksiler ve son olarak da scooter'larla denemeler yapmak için kullanıyor.

Uber geçtiğimiz aylarda otomobillerin her zaman en iyi kentsel taşıma aracı olmadığını kabul ederek aplikasyonuna bisiklet ve scooter paylaşım sistemini de eklemeyi planladığını açıkladı. Planlar konusunda bilgi sahibi olanlara göre şirket, şimdi açıklamamakla birlikte sessizce kendi scooter'ının mühendislik çalışmalarını başlatmış bulunuyor. Projeyi Uber'in Nisan ayında 100 milyon dolardan yüksek bir fiyata satın aldığı Jump Bikes götürüyor.

Bir yıl önce Uber Technologies Inc.'in scooter'lara kaynak ayıracağı fikri komik gelebilirdi. Fakat bu küçük iki tekerlekliler eski bir Uber çalışanının sahip olduğu Kaliforniya, Santa Monica merkezli startup'ın geçtiğimiz sonbaharda orada bir scooter

Editörler
Bret Begun,
Jeremy Keehn,
David Rocks ve
Ruhi Sanyer

FOTOĞRAF: JUSTIN KANEPS, BLOOMBERG BUSINESSWEEK

paylaşım hizmetini başlatmasının ardından teknoloji sektörünün saplantısı haline geldi. Bird Rides Inc. ve en büyük rakibi Lime, 1 milyar dolardan fazla bir değerlemeyle yüzlerce milyon dolarlık yatırım aldı. Rakamlar Çin'de bisiklet paylaşımıyla başlayan alternatif taşımacılık startup'larına yönelik heyecanın boyutlarını gösteriyor.

Startup'lar şehirleri scooter'larla, Lime'ın durumunda ise bisikletlerle doldurdu. İnsanlar cep telefonlarındaki aplikasyonlarla araçların kilidini açıyor, istedikleri yere ulaştıklarında da bırakıp gidiyorlar. Bird ve Lime araç paylaşım şirketlerinin saldırgan taktiklerini uygulayarak ve yerel yönetimlerden benzer tepkileri alarak yeni bölgelere açıldılar. (Jump aralarında San Francisco, Washington ve Denver'ın da bulunduğu sekiz, Lime ise Seattle, San Diego ve Phoenix dahil 75 şehirde hizmet veriyor.) Sistemin dışında kalacaklarından endişelenen ulaştırma yetkilileri, scooter ve bisiklet paylaşımı işi için lisans alınması gerektiğine ilişkin düzenlemeler konusunda harekete geçti.

Uber ve en büyük rakibi Lyft Inc., startup'ların peşinde. Uber kurucusu ve CEO'su Ryan Rzepecki'in uzun süredir bisiklet paylaşım endüstrisinde bulunduğu Jump'ı satın aldı. Şehir planlamacılığı eğitimi almış bulunan Rzepecki'nin üstüne üstlük şehir yetkilileriyle arası gayet iyi ve paylaşıma en uygun bisikleti yapmak için yıllarını harcamış. Jump'ın parlak kırmızı bisikletleri, sürücü pedala bastığında devreye giren ve özel kilit sistemi sayesinde çalışmaya devam eden elektrik motorları var. Yasa yapıcılar, yatırımcılar ve hatta rakipleri bile bu bisikletin işin en iyisi olduğu konusunda hemfikir. Lyft, Temmuz ayında ayında ABD'nin en büyük bisiklet paylaşım şirketi Motivate'i satın aldı.

Scooter projesi şimdilik ilk aşamalarında. Ürün bölümü başkanı Nick Foley, Uber sözcüsü gibi projenin varlığını onaylamaktan kaçındı. Ancak Fosey scooter'ların tasarım zorluklarını tartışmayı kabul etti. Tasarım zorlukları çoğunlukla araçlara zarar vermek isteyenlerden kaynaklanıyor. Foley, şehir magandalarının zarar vermesini önlemek için fren kablolarını gizleme ve San Francisco'da olduğu gibi çalınmalarını zorlaştıracak önlemlerden bahsetti ve ekledi: "Scooter'larla ilgili sorunlar tasarım ve mühendislik sürecinin tahmin edilebilir sonuçlarıdır."

Uber şimdilik Çinli üreticilerden satın aldığı elektrikli scooter'lara Jump'ın logosunu basacak. Scooter paylaşım hizmeti sunmak için, bu aralar çok sayıda şirkete izin vermeyi planlayan Santa Monica ve San Fransisco'ya başvurdu. (Uber aynı zamandan Lime'da da yatırımcı ve kullanıcılar Uber aplikasyonu üzerinden Lime scooter'lara rezervasyon yaptırabiliyor.) Konuya yakın çevreler, Uber'in uzun vadede Jump'ın daha iyi scooter'lar yapabileceğine ve bunun da aynı şehirlerdeki rekabette ayrıştırıcı bir nokta olacağına inandığını söylüyorlar.

Scooter ya da bisiklet paylaşım işi araç paylaşımına göre yerel yetkililerle daha çok işbirliği gerektiriyor. Caddelere ve kaldırımlara terk edilen scooter'lar bugüne kadar halktan ciddi bir tepki gördü. Hizmetin uzun vadede sürdürülebilirliği, belediyelerin caddelerde şeritler ayırmasına ve park yeri için özel alanlar tahsis etmesine bağlı. Uber CEO'su Dara Khosrowshahi, şehir yetkilileriyle uzun yıllardır araç paylaşımı tartışmalarıyla zarar gören ilişkilerin yeniden düzeltileceği sözünü verdi. Uber'in bisiklet ve scooter'dan sorumlu yöneticisi Rachel Holt, şirketin evrim geçirdiğini belirterek "Araç paylaşım işi, bisiklet ve scooter işinden farklı" diyor.



◀ Holt ve Rzepecki

Uber için kritik soru, en yeni işinin ne kadar arkasında olacağı. Santa Monica'nın scooter (ve bisiklet) paylaşımı uygulamaları geçici sonuçlarında Uber'e Bird'den ve Lime'dan daha yüksek not verince, Bird CEO'su Travis Vander Zanden, Uber'e izin verilip kendilerine verilmemesini Exxon Mobile'e güneş enerjisi üretmek için ayrıcalıklı lisans tahsis edilmesine benzetti. Bird'ün kavgacılığı, genç Uber'in bugün sergilemekten kaçındığı tavırlarını andırıyor. Birçok şehir şirketlerin trafiğe çıkartabilecekleri bisiklet ve scooter sayısına yüzler civarında sınır getirdi. Hem Rzepecki hem de Holt bu sayının çok az olduğunu söylüyor. Rzepecki 2019 yılında trafiğe 10 bin bisiklet çıkarmasına izin verecek bir şehir bulmayı umut ediyor ve bugün için konan sınırlar dahilinde çalışmayı kabul ettiğini söylüyor.

Eninde sonunda Uber ve rakipleri otomobilin çok daha ötesine geçen ve ulaştırmanın eşi benzeri bulunmayan şekillerine uzanan bir iş hayal ediyorlar. Bloomberg News, yılın başlarında Lime'ın elektrikli bir çek çek arabası geliştirdiğini duyurdu. Rzepecki, Jump'ın da benzer araçları yollara çıkarmayı düşündüğünü belirterek "Hafif elektrikli araçlar konusunda birçok inovasyon olacak" diyor ve ekliyor: "Belli ki birkaç kilometre gitmek için 1 tonluk bir çelik yığınına ihtiyacınız olmayacak." *—Joshua Brustein*

SÖZÜN ÖZÜ Uber, şehir hayatının geleceğinde büyük yerinin olduğunu düşündüğü bisikletlere ve scooter'lara yatırım yaparak şehirlerde arabaların bir işe yaramadığı boşlukları dolduruyor.

Vestel 28'inci Kez IFA'da

● Hayatı kolaylaştıran teknolojiler Berlin'de görücüye çıktı



▲ Vestel, Berlin'de gövde gösterisi yaptı

Bu yıl 58'incisi düzenlenen IFA tüketici elektroniği fuarında 28'inci kez yer alan Vestel, 3 bin 800 metrekarelik standında 730 ürün sergiledi. Bunlar içinde özellikle 8K TV, VacumBag ve FermentStore teknolojileriyle donatılmış buzdolapları, deterjansız çalışan çamaşır ve bulaşık makineleri ve Venus Z30 cep telefonu öne çıktı.

Fuarda konuşan Vestel Şirketler Grubu İcra Kurulu Başkanı Turan Erdoğan, Vestel'in sekiz Ar-Ge merkezindeki bin 600 kişilik ekibin, Vestel'i ileri taşıyacak ürünler yaratmak için çalıştığını ve her yıl gelirlerin yaklaşık yüzde 2'sini Ar-Ge'ye ayırdıklarını belirtti. Vestel'in, 2017 yılında 408 patent başvurusu yaptığını ve Avrupa Patent Ofisi'ne en çok patent başvurusu yapan ilk 100 şirket sıralamasındaki tek Türk şirketi olduğunu söyleyen Turan Erdoğan, "Vestel bir teknoloji şirketidir" diye eklediyor.

Vestel'in fuarda öne çıkan teknolojileri arasında yer alan ve firmanın kendi mühendisleri tarafından tasarlanan FermentStore buzdolabı teknolojisi; turşudan yoğurda, sirkeden kefire yedi farklı gıda ürününü doğru koşullarda mayalamanıza ve saklamanıza olanak sağlarken; VacumBag teknolojisi ise yedi kat daha uzun raf ömrü sağlayarak hem kokuların karışmamasına ve soğutucu-dondurucu bölümlerinde daha fazla ürün depolanmasına imkân sağlıyor hem de milyonlarca ürünün çöpe gitmesini engelliyor. Vestel'in ilk kez bu fuarda görücüye çıkardığı ve Ekim ayında Türkiye'de satışa sunacağı Venus Z30 cep telefonu, dokunmatik ekran üzerinde yer alan kavisli 2.5D cam ve her iki tarafta metal gövdeyi çevreleyen arka kısımdaki kavisli 3D cama sahip. Ayrıca Notch tipi 6,18" Full HD+ Incell IPS ekran ve kullanıcıların tüm videoları ve şarkıları yanında taşımasını sağlayan yüksek boyutta bir belleğe (64 GB) sahip. Turan Erdoğan, "Z30 tasarım ve performans olarak dünyadaki rakiplerine kafa tutacak" dedi.

Turan Erdoğan, "Vestel, Türkiye'de Endüstri 4.0'ın lider firması. Fabrikamız hem yurt içinde hem yurt dışında örnek gösteriliyor. Akıllı fabrika dediğimiz konsept; tedarik zincirinden, müşteriye ulaşan ürünün takibine kadar tamamen akıllı bir sistemi içeren çok kapsamlı bir konu. Biz bunda henüz yüzde 40'lara ulaştığımızı söyleyebiliriz. Ancak odağımızı tamamen bu konuya çevirdik ve çalışmaya devam ediyoruz" diyor.

Turan Erdoğan, şirketin ihracat hedefleriyle ilgili olarak da, "Vestel kurulduğundan beri ihracatçı bir firma. 20 yıldır sektör lideriyiz. İhracat sadece Vestel için değil Türkiye için önemli. Teknoloji geliştirerek hem cari açığı kapatmayı arzuluyor hem de tüm dünyaya Türkiye'nin inovatif gücünü ispat etmek istiyoruz" diyor ve ekliyor: "İhracatta bu yılın ilk altı ayında Vestel olarak dolar bazında yüzde 14 artış yaptık. Tabii ihracatımız artacak. Geçen sene 2,1 milyar dolar toplam ihracatımız vardı. Bu sene yüzde 15 oranında bir artışı normal karşılamak gerekir diye düşünüyorum. Tabii bunu her sene artırmak hedefimiz."

Akıllı evler, akıllı şehirler ve Nesnelerin İnterneti alanında Vestel'in adının sıkça duyulacağını söyleyen Erdoğan, "2016 yılında tüm dünyada 6,5 milyar adet cihaz birbiriyle bağlantılıyken, 2017 yılında bu rakam yüzde 31 artarak 8,4 milyara ulaştı. 2021 yılında ise bu rakamın 22,5 milyara ulaşacağı öngörülüyor. Ayrıca 2020 yılına kadar 492 milyon jest, mimik ve hareket sensörlü cihazın hayatımıza gireceğini tahmin ediliyor. Yaşam tarzını ve alışkanlıklarını kökten değiştirecek yeni teknolojiler hızla hayatımıza girerken Vestel olarak bizim durmamız mümkün değil" diyor. —*Mehtap Demir*

SÖZÜN ÖZÜ Vestel, 28'inci kez katıldığı Berlin'deki IFA Fuarı'nda teknolojileri ve tasarımlarıyla dikkat çeken 730 ürün sergiledi.



▲ Vestel Şirketler Grubu İcra Kurulu Başkanı Turan Erdoğan



Şirketlerin İçindeki Girişimci Ruhu Ortaya Çıkartacak

● Türkiye Girişimci Kurumlar Platformu, şirketlerin yıkıcı dönüşüme karşı ayakta kalmalarını ve fırsatları yakalamalarını sağlamayı amaçlıyor

Hiç kuşkusuz yıkıcı inavasyon oyunun kurallarını tüm sektörler ve şirketler için kökten değiştirdi ve değiştirmeye devam ediyor. Tüm bu dönüşüm içinde şirketler yeni döneme ayak uydurabilmek için şirket içinden ya da dışarıdan aldığı destek ile dijitalleşmeyi hızlandırıyor, inovasyonu destekliyor, girişimciliği ön plana çıkartıyor. Elbette bu çalışmalar her şirket içerisinde farklı tecrübeleri beraberinde getiriyor ve farklı noktalara ulaşıyor. Kimi şirketler daha geniş bir tüketici kitlesine ulaşarak ya da maliyetleri aşağıya çekerek inovasyonun olumlu etkilerini görürken, kimileri de inovasyon kültürünü içselleştirememenin de etkisiyle yıkıcı etkilerle karşılaşıyor. Kuşkusuz, bu sürecin altından tek başına kalkmak hiç kolay değil. Özellikle de küçük ve orta boy işletmeler için. İşte bu noktada yola çok daha erken çıkmış uluslararası şirketlerin ve sektör devlerinin tecrübeleri, bu yolda ilerlemeye çalışan şirketlere yol gösterici olabilir. Bahsi geçen devlerin bile hâlâ öğrenme aşamasında olduğu bu süreçte şirket ve kurumların işbirliği yapması, bilgi birikimlerini paylaşması şirketlerin dönüşümlerini kolaylaştıracak etki gösterebilir.

Editör
Ruhi Sanyer

Tam da bu amaçla kurulan ve şirketlerinin girişimci yanlarını güçlendirmeyi hedefleyen Türkiye Girişimci Kurumlar Platformu çalışmalarına başladı.

Kurulum çalışmaları yaklaşık iki yıldır devam eden ve Core Strateji'nin koordinasyonunda hayata geçirilen Türkiye Girişimci Kurumlar Platformu, kurumların üst düzey yöneticilerini bir araya getirip en üst seviyede bilgi alışverişi ve işbirliği oluşturmayı planlıyor. Core Strateji Kurucusu İhsan Elgin şöyle anlatıyor: "Bu platformu kurmaktaki amacımız karşılıklı öğrenmeyi hızlandırmak. İnsanları bir araya getirerek, yapılanların sonuçlarının nasıl daha iyi olabileceğini konuşmalarını sağlamak. Etkin inovasyon yönetimi ile uluslararası olmanın yanı sıra kısa döneme hapsolmamak, uzun dönem perspektifini kaybetmemek, dünya gündeminden kopmamak, dijitalleşmenin hız kaybetmemesini sağlamak ve iş birliklerini tetiklemek. Bu amaçlar doğrultusunda platform çatısı altında başlattığımız hareketle önde gelen kurumları bir araya getirerek bilgi ve tecrübe alışverişinde bulunmalarını sağlamayı ve dünyadaki gelişmeleri takip etmelerine destek olmayı hedefliyoruz."

Türkiye'deki şirket ve kurumların inovasyon kültürlerini değiştirmek ve dönüşümün getirdiği fırsatları yakalamalarını sağlamak amacıyla kurulan platformun içinde yer alan isimler platformun başarıya ulaşacağı algısını güçlendiriyor. Platformun faaliyetlerine yön verecek stratejik kararların alınması ve uygulamaya ilişkin yol haritasının belirlenebilmesi konusunda İş Bankası CEO'su Adnan Bali, Borusan Grubu CEO'su Agah Uğur, GE Türkiye CEO'su Canan Özsoy ve Bankalararası Kart Merkezi CEO'su Soner Canko'dan oluşan danışma kurulu destek olacak. İş Bankası Genel Müdürü Adnan Bali, "Gerek dijitalleşme gerekse iş modellerindeki dönüşümler, yaptığımız işi yeniden değerlendirmeyi gerektiriyor. Bizim bir cari sorumluluklarımız var. Bir de iş modellerimizin sürekli çalışır olmasını sağlayacak görevlerimiz var. İkincisi ilkinden daha az önemli değil. Onun için de bu alanda işbirliklerinin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Ölçekleri ne olursa olsun değer yaratma zincirine katkıda bulunabilecek her girişim bizim için bir işbirliği fırsatı, bir değerdir. Ekonomi sıfır toplamlı bir oyun değil. Onları tehdit gibi görmek yerine işbirliği içinde bulunmak fayda getirecektir" diyor.

İnovasyon için pek çok şirket kurum içi yapılara güvenirken, bunu tek başına yeterli bulmayan, bu nedenle dışarıdaki girişimcilerden destek alan şirketler yarışta bir adım öne geçiyor. Zira kurumun işleyişi içinde ağırdan alınabilecek işler dışarıdaki girişimciler tarafından çok daha hızlı ve yenilikçi bir yaklaşımla ele alınabilir. Bankalararası Kart Merkezi (BKM) Genel Müdürü Dr. Soner Canko, "Son altı yılda dijitalleşme ve inovasyon kelimelerini daha fazla gündemimize aldık. İlk iş olarak startup'larla daha fazla oturup kalkmaya başladık. Onların dilinden anlamaya başladık. Çalışma alanlarını ziyaret etmeye başladık. Girişimcilerle oturup kalkmanın şöyle bir etkisi oluyor; tekrar kurumsal dünyanıza döndüğünüzde kimyanız bozuluyor. Oradaki dinamizmi gördükten sonra, 'bir şeyleri yavaşlatıyorum' endişesine kapılıyorsunuz" diyor.

Şirketlerin inovasyon üretebilmesi için hiç kuşkusuz girişimci bir anlayışı içeride de barındırmaları gerekiyor. Kuşkusuz bugün için girişimcilik denince akla ilk olarak birkaç gencin geliştirdiği yenilik gelse de durum bundan biraz daha farklı. En azından şirketlerin derdine derman olacak inovasyon için daha komplike bir çalışma gerekiyor. Borusan Grubu CEO'su Agah Uğur, "Sadece bireyler girişimcidir diye bir şey yok. Büyük ve orta boy kurumlarda da girişimcilik son derece önemli. Ve kurumların da bu yarışta olması büyük şans. Girişimcilik ruhunun yüksek olduğu yerlerde daha fazla katma değer oluyor. Girişimci, değer yaratmış insanlar daha iyi yönetilmek istiyor ve bu da demokrasi talebini artırıyor. Girişimci olmayan hiçbir kurumun 50 veya 100 yıl yaşama şansı yok. Biz de bu işe altı yıl önce başladık. Yöneticilerden, kişilerden bağımsız şirketin DNA özelliklerinden biri olması isteğiyle yola çıktık. Ve üretim hattı gibi çalışan bir yapıya ulaşması amacını güttük" diyor.

Şirketlerin girişimcilik alanında kat ettikleri yol, giderek daha fazla öne çıkmaya başladı. GE Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Canan Özsoy dünyada inovasyonun artık büyük ve çok uluslu şirketler tarafından yapıldığının ve KOBİ'lerin, üniversitelerin payının giderek azaldığının altını çiziyor. Hiç kuşkusuz büyük kurumların finansman kaynağına veya ekosistem içerisinde doğru noktalara ulaşması bireysel girişimcilere ya da küçük ölçekli şirketlere göre çok daha kolay oluyor. Canan Özsoy, "Türkiye'de nitelikli çalışan sayısı açısından hiçbir eksikliğimiz yok, çok iyi fikirlerimiz var. GE'yi yönetirken gençlerimizin yeni fikir açısından bir sorunu olmadığını gördüm. Ancak fikrin bir ürüne dönüşmesi, finansman kaynağı ile buluşması aşamasında pek çok eksiklik var. Biz büyük gruplar olarak bunu yapmayı biliyoruz. Ancak biz de kendi içimizde yenilikçilik ruhu kaybediyoruz ya da karar verme süreçleri uzun olabiliyor" diyor.

Türkiye Girişimci Kurumlar Platformu bu anlamda öne çıkıyor. Türkiye'de inovasyonu artırmak için yapılan büyüklü küçüklü pek çok çalışmayı bir araya getiren platform, hem kaynakların doğru kullanılmasını hem de yenilikçi süreçlerin hız kazanmasını sağlayabilir. Platform, bu anlamda pek çok çalışma yürütecek. Yıl içinde Türkiye'den girişimci kurum vaka analizleri, rapor ve blog yazıları yayınlayacak. Öte yandan, düzenleyeceği genel müdür yuvarlak masa toplantıları, inovasyon yöneticileri toplantıları ve seminerler aracılığıyla da dünyadaki bilgi birikiminin Türkiye'ye aktarılmasının yanı sıra tecrübelerin paylaşılmasına ve böylece üyelerinin inovasyon yol haritalarını belirlemelerine yardımcı olacak. *—Sinan Koparan*

SÖZÜN ÖZÜ Türkiye Girişimci Kurumlar Platformu, Türkiye'nin önde gelen kurumsal şirketlerinin girişimcilik ekosistemine etkin bir biçimde dâhil olmasına ve girişimci kurumlara dönüşmesine destek verecek.

Gayrimenkul Sektörünün Z Raporu

● Türkiye'de konut sahiplik oranı yıllara sari olarak neden artmıyor?

İnşaat sektörünün dünya ekonomisindeki doğrudan payı 2017 itibariyle 12 trilyon dolar. IMF verilerine göre bu büyüklük dünya toplam milli gelirinin yüzde 15'ine karşılık geliyor. Türkiye'deyse aynı dönem itibariyle inşaat sektörü 75 milyar dolar payla ülke ekonomisinin yüzde 9'unu ifade ediyor. Bunun da ötesinde, inşaat ve gayrimenkul faaliyetleri birlikte değerlendirildiğinde, bu defa taşınmaz sektörünün milli gelire katkısı yüzde 20'lere yaklaşan bir büyüklüğe ulaşıyor.

Nitekim ülke ekonomisinin yaklaşık beşte bir büyüklüğüne ulaşan taşınmaz sektörünün, özellikle son yıllardaki tüketime dayalı büyüme modelinin lokomotifi olarak değerlendirilmesi tesadüf değildir. Sektörün lokomotif olma özellliğiyse yüzlerle ifade edilen alt sektörü beslemesiyle doğrudan ilintili. Gerçekten de örneğin 2007 yılında başlayan son küresel krizle birlikte, ülke ekonomisinde yaşanan küçülmenin aşılması amacıyla; özel sektör inşaat yatırımlarını durduğu ve küçüldüğü dönemlerde kamu sektörü inşaat yatırımlarının artması, lokomotif özelliğinin harekete geçirilmesi ihtiyacından kaynaklanıyor.

Öte taraftan Türkiye'de ikamet amaçlı bina için alınan yapı ruhsatına konut inşaat alanının, yapı ruhsatı alınan toplam inşaat alanına oranı, 2002-2018 dönemi için yıl bazında yüzde 70-80 bandında gerçekleşti. Dolayısıyla konut sektörü bu özelliği itibariyle ayrıca öne çıkıyor.

Konut Sektöründe Mevcut Durum

Türkiye'de her yıl ortalama 600 bin yeni konut ihtiyacı doğuyor. Yine Türkiye'de her yıl yaklaşık 1 milyon adet oturma amaçlı yeni konut (bağımsız bölüm) üretiliyor ve ortalama 1 milyon 300 bin adet konut satışı gerçekleşiyor. Oysa TÜİK verilerine göre Türkiye'de konut sahiplik oranı artmıyor ve yüzde 60 + seviyesinde yıllara sari yatay seyrediyor. Bu da satılan konutların önemli bir yüzdesinin yatırım amaçlı alındığını ortaya koyuyor. Öte taraftan, yıllık ortalama 1 milyon 300 bin adet konut satışının 700 bin adeti ikinci el konut. Yani, her yıl üretilen ortalama 1 milyon adet yeni konutun sadece 600 bin adeti satılabiliyor. Bu da her yıl 400 bin adet yeni konutun stokta birikmesi anlamına geliyor. Dolayısıyla, son beş yıl dikkate alındığında, kabaca 2 milyon adet satılamayan yeni konut stoku olduğu öngörülebilir. Sonuç olarak stokların birikmesi ve eritilememesi, imalatın durması anlamına gelebilir. Bu da, inşaat sektörüyle doğrudan ilintili yüzlerce alt sektör üzerinden, ekonominin geneli için menfi manada domino etkisi riski yaratabilir.

Yukarıda ifade edilen özet durum, Türkiye'de barınma amaçlı konut talebiyle mevcut konut arzının buluşamadığını ortaya koyuyor. Keza, Türkiye'de hanehalkı tasarruf oranı düşüktür. Nitekim, en güncel verilere göre 2015 yılı itibariyle hanehalkı tasarruf değerinin kullanılabilir gelir içerindeki payı sadece yüzde 13,5. Dolayısıyla dar ve orta gelirli yurttaşların, örneğin konut kredisiyle ev almak isteyen hanehalkları için yasayla düzenlenmiş şekliyle evin değerinin minimum yüzde 20'sini peşin ödemek çok mümkün olmuyor. Bunun da ötesinde, peşinat tutarı denkleştirilse bile, bakiye tutarın krediyle karşılanması, kredi taksitlerini ödeyecek gelir düzeyine sahip hanehalklarının çok sınırlı olması sebebiyle çok mümkün olmuyor.

Gerçekten de Türkiye'de Haziran 2018 itibariyle Türkiye geneli ortalama metrekare birim fiyatı 2 bin 238 TL'dir. Bu durumda, brüt 70 metrekare büyüklüğünde ve kabaca 150 bin TL tutarında küçük bir konuta sahip olmak için en az 30 bin TL peşinat ve 120 bin TL kredi kullanılması gerekiyor. Mevcut koşullarda kredi faiz oranı aylık yüzde 2+ seviyelerindedir. Ancak mukayase edilebilir olması amacıyla, konut kredisi faiz oranı aylık yüzde 1 olarak hesaplansa dahi, 10 yıl vadede aylık bin 721 TL yıllık 20 bin 652 TL toplam taksit ödenmesi gerekiyor.

Diğer taraftan, bir hanehalkının konut kredisi için ödeyeceği taksit tutarının (veya kira bedelinin) hanehalkı gelirinin yüzde 25'ini geçmemesi, muhafazakar, fakat güvenli bir prensip kural olarak kabul edilmektedir. Geçmişi 19'uncu yüzyıla kadar uzanan bu prensip "Göz Kararı Kuralı" olarak bilinmektedir ve 1 haftalık gelirle 1 aylık kiranın ödenebilmesi idealine dayanmaktadır. Mevcut koşullarda bu kuralın hanehalkının başka kredi borcu olmaması halinde yüzde 35'e kadar esnetilebilmesi mümkündür. Bu durumda, yukarıda yer verilen örnek çerçevesinde, bin 721 TL taksitle bir konut alınabilmesi için, hiç kredi borcu olmayan bir hanehalkının, aylık en az 4 bin 917 TL ve yıllık en az 59 bin 4 TL gelire sahip olması gerekiyor.

Ancak, TÜİK'in yüzde 20'lik gruplar halinde beş gruba ayırdığı hanehalkı kullanılabilir gelir aralıkları değerlendirildiğinde; güncel verilere göre söz



konusu aylık taksiti sadece en yüksek gelire sahip ilk yüzde 20'lik grubun ödeyebildiği anlaşılmaktadır. Yani milli gelirden en düşük payı alan ilk yüzde 20'lik grup ve diğer üç grup için peşinat tutarının biriktirilmesi ve mevcut koşullarda kredi taksitinin düzenli ve sorunsuz ödenebilmesi çok kolay görünmüyor. Nihayet, Türkiye'de konut sahiplik oranının yıllara sari olarak neden artmadığının cevabı da işte burada yatıyor.

Öte taraftan, diğer girdilerle birlikte arsa maliyeti konut fiyatını doğrudan etkileyen önemli bir unsurdur. Türkiye'de özellikle arsa üretiminin zor olduğu büyük metropollerde, arsa maliyetinin toplam maliyet içerisindeki payının ortalama yüzde 40 seviyesine ulaştığı; özellikle nüfus yoğun ve tercih edilen bölgelerde bu oranın yüzde 50-60, hatta daha yukarı seviyelere çıktığı biliniyor. Dolayısıyla, arsa maliyeti arttıkça, konut fiyatlarının da buna paralel ve bazen daha yüksek oranda artması sürpriz değil.

Sonuç olarak, konut piyasasında bir tarafta barınma amacıyla konuta ihtiyaç duyan ve milyonlarla ifade edilen hanehalkları; diğer taraftaysa özkaynak yetersizliği dikkat çekici boyutta olsa da, bu ihtiyacı konut üretimi bağlamında karşılama yeteneğine sahip, ancak yüksek maliyet ve yüksek satış fiyatları nedeniyle arzı taleple buluşturamayan üreticiler söz konusu. Bu da konut sektörüne yönelik önemli bir tezata yol açıyor. Gerçekten de ekonominin daralma sürecine girdiği bir dönemde, yatırım amaçlı konut alımının düşmesi veya durması nedeniyle sektörü tehdit edecek boyutta artan stok fazlası söz konusuyken, söz konusu stoku rahatlıkla eritebilecek barınma amaçlı potansiyel konut talebi efektif talebe dönüşemiyor. Bu çelişkinin bir çırpıda sayılabilecek ana sebepleriyse, hanehalklarının tasarruf yeteneğinin sınırlı olması, konut alımına imkan verecek finansal araçların yetersizliği ya da yüksek maliyetli olması ve nihayet özellikle yüksek arsa maliyetinden kaynaklanan yüksek satış fiyatları olarak ortaya çıkıyor.

Sonuç ve Çözüm Önerileri

Hanehalkı gelirinin ve dolayısıyla tasarruf yapabilme yeteneğinin artırılmasına yönelik uzun erimli kamu politikaları üretilmesi her koşulda esastır. Ancak, orta vadede barınma amaçlı konut talebi ve buna uygun konut arzının buluşabilmesi; dolayısıyla en azından bundan sonraki süreçte stok birikiminin en aza indirgenmesi amacıyla, başta ucuz arsa (ve dolayısıyla satın alınabilir ucuz konut) üretimi olmak üzere kamunun kolaylaştırıcılığına öncelikli ihtiyaç vardır.

Yine hem hanehalklarının konut erişimine hem de inşaat sektörünün finansmanına imkan verecek şekilde konut tasarruf sandıklarının, mortgage uygulamalarının ve yatırım fonu, kira sertifikası gibi sermaye piyasası araçlarının kağıt üzerinde hayata geçirilmesinden öte, piyasada işlerlik kazanmasına yönelik politikaların geliştirilmesi büyük önem taşıyor.

Nihayet makro ölçekte inşaat sektörüne "ihracatçı" özelliği kazandıracak politikalara ihtiyaç var. Keza 2017'de dünyanın en büyük 250 uluslararası müteahhidi listesine 46 firma sokan ve bu sonuçla dünya sıralamasında Çin'den sonra ikinci sırada olan Türkiye, son 35 yılda yaklaşık 119 ülkede 9 bin 173 proje üstlenmiş ve 355 milyar dolar değerinde iş üretmiştir. Nitekim listedeki Türk firmaların toplam pazar payı yüzde 6 civarındadır. Demek ki 12 trilyon dolarlık küresel pastadan bunun çok ötesinde pay alma potansiyeli bulunuyor.

Bunun için de önce bölgesel sonra küresel oyuncu olacak şekilde kamu-özel sektör ortaklığında şirketler kurulmalıdır. Keza, kamu gücünü ve repütasyonunu arkasına alan söz konusu ortaklıklar; teminat mektubu temin yetkinliği, sermaye yeterliliği ve iş bitirme kapasitesi açısından yurtdışında girecekleri proje ihalelerinde avantaj sağlayabilir. Yine söz konusu projelerde yerli malzeme, ekipman ve işgücümüzün kullanılması, hem sektöre hem de ülke ekonomisi ve toplumsal gönence yönelik önemli kazanımlar elde edilmesine imkan verecektir. *—Dr. Mithat Bülent Özmen**

* BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ VE OKAN ÜNİVERSİTESİ ÖĞRETİM GÖREVLİSİ

KUZULARIN SESSİZLİĞİ BİTECEK Mİ?

Küçükbaş hayvan yetiştiriciliği Türkiye'de kırmızı etle ilgili yaşanan sorunları ortadan kaldırabilir. Ama bunun için kamunun bilimsel temellere dayanan bir planlamayla sektörü harekete geçirmesi gerekiyor

Mehmet Erdoğan Elgin

Kısa bir süre önce, Başkent Ankara'da şehir merkezinin 20 kilometre dışında Gölbaşı ilçesinde, Türkiye'de uygulanan 50 yıllık hayvancılık politikalarının tıkandığını gösteren önemli bir gelişme yaşandı. Kurban Bayramı öncesinde Brezilya'dan ithal edilen ve sayıları yaklaşık dört bini bulan sığırlar arasında şarbon vakaları görülüyor, bu nedenle sığırların barındırıldığı çiftlik ve çevresindeki sokaklar karantinaya alınıyordu. Bu haber ülke gündeminde önemli bir yer buldu. Ankara'daki olaydan sonra İstanbul'un Silivri ilçesinde de şarbon vakası görüldüğü haberleri yayılmaya başladı.

Bu gelişmeler dikkatlerin tekrar kırmız et sektörüne dönmesine neden oldu. Fiyatlardaki artış, ithalatın artması, şarbon derken gözler hayvancılık sektörünün yaşadığı sıkıntılara döndü. Hiç şüphesiz son yıllarda sektörün yaşadığı sorunların kaynağında küçükbaş hayvancılığın neredeyse yarım asırdır kan kaybetmesi yer alıyor. Ege Üniversitesi Ziraat Fakültesi'nden emekli ve küçükbaş hayvancılık üzerine uzman olan Prof. Dr. Mustafa Kaymakçı, "Kırmızı et ve süt üretiminin artışı için özellikle 1980'li yıllardan sonra kurulan denklem 'Türkiye hayvancılığı=sığırcılık+tavukçuluk' şeklinde oldu" diyor ve devam ediyor: "Elbette sığır ve tavuk yetiştiriciliğine destek sağlamak gerekiyordu, ancak onlar desteklenirken koyunun ve keçinin hiç dikkate alınmaması büyük bir hataydı."

Türkiye'de süt üretiminde artış sağlamak için 1980'lerden itibaren süt besiciliğine ağırlık verildi. Özellikle bunun için ithal edilen Holstein cinsi, süt verimi yüksek ineklerin ıslahı kamu tarafında desteklendi. Birçok çiftçi destekler nedeniyle bu alana yöneldi ve Holstein cinsi inek yetiştirmeye başladı. Bu süreçte birçok üretici küçükbaş hayvan yetiştiriciliğinden çıkıp süt üreticisi oldu. Elbette bu durum, tarım sektörü için önemli bir adımdı ama buraya ağırlık verilirken küçükbaş hayvan yetiştiriciliği göz ardı edildi. "Birini yaparken diğerine boş vermek... Maalesef hayvancılık sektöründe 40 yıldır durum buydu. Sığırcılığa önem verilirken başta koyun yetiştiriciliği görmezden gelindi" diyor *Dünya Gazetesi* ▶



◀ tarım yazarı Ali Ekber Yıldırım ve devam ediyor: "Aynı dönemde peynir ve süt tozu ithalatının önünün açılması süt üretimini vurdu. Akabinde tarımla ilgili kamu kuruluşlarının özelleştirilmesi hayvancılığa ağır darbe vurdu. Aslında en son özelleştirilmesi gereken hatta özelleştirilmemesi gereken kurumlar bizde ilk özelleşmeye girenler oldu." Yine 1990'lı yıllarda Güneydoğu ve Doğu Anadolu'da yaşanan terör olayları hayvancılık sektörünü de olumsuz etkilendi. Zira o dönemde güvenlik nedeniyle boşaltılan köyler ve mezralar, çok sayıda küçükbaş hayvan üreticisinin üretimden çekilmesine neden oldu. "Hangi hükümet geldiyse mutlaka hayvancılıkla ilgili paket açıkladı. Hep hedefte hayvancılığı kalkındırma vardı, ama bu paketlerde koyunculuğa dair doğru düzgün bir şey görmedik" diyor Ali Ekber Yıldırım ve devam ediyor: "Üstelik bizim 'buğdayla koyun, gerisi oyun' diye bir sözümüz var ve bu söz aslında Türkiye için koyunculuğun ne kadar önemli olduğunu ortaya koyuyor."

Bu hatalı uygulamalar sonucunda koyun sayısı hızlı bir şekilde azaldı. Öyle ki 20 yıllık bir süreçte koyun varlığı 40 milyondan 30 milyona kadar geriledi. Ancak bu süreçte nüfustaki artış da hesaba katıldığında kişi başına düşen koyun miktarındaki gerileme daha da hızlı oldu. 40 yıl önce kişi başına ortalama bir koyun düşerken bugün bu sayının dört kişiye bir koyun olması dikkat çekiyor. Ortaya çıkan bu tabloya dikkat çeken Prof. Dr. Mustafa Kaymakçı, keçi sayısındaki azalmanın daha da vahim olduğunu belirtiyor.

Anadolu coğrafyası sahip olduğu iklim özellikleri ve coğrafi yapısı nedeniyle ağırlıklı olarak bozkır yapısına sahip bir ülke. Bu nedenle hayvancılık sektörünün en önemli girdisi olan kaba yem, yani ot bakımından çok verimli topraklara sahip değil. Yağış rejiminin az ve düzensiz oluşu meralarda yetişen otların seyrek ve fakir otlaklar oluşturmasına neden oluyor. Koyun ve keçiler sahip olduğu dudak yapısı nedeniyle en kısa olan bu otları yiyebiliyor hatta toprak altında kalan ot ve kökler bile bu hayvanların besini olabiliyor. Buna karşı sığırların dudak yapısı bu tip meralarda otlamaya uygun değil. Bu nedenle Türkiye'de yetiştirilen sığırların önemli bir kısmının ot ihtiyacı, sulu tarımla elde edilen mısır silajı ve yonca gibi yem bitkileriyle karşılanıyor. Bu nedenle hem süt hem de et üretimi için yetiştirilen sığırların önemli bölümünün üretimi su tüketimi yoğun bir süreç olmasıyla dikkat çekiyor. Hal böyle olunca yem maliyetleri artıyor. Hatta başta mısır ve soya olmak üzere besicilik için gerekli yem hammaddeleri ithal ediliyor. Uzun yıllar kamuda çalışan ve bugün özel sektöre danışmanlık yapan, ismini vermek istemeyen bir sektör uzmanı, "Saman ithalatı çok konuşulmuştu. Elbette bu ölçekte büyükbaş hayvan yetiştirirseniz ve yeterince otunuz da yoksa samanı ithal ederseniz" diyor ve devam ediyor: "Bundan sonraki yıllarda da hayvancılıkta doğru adımlar atılmazsa yine saman ithalatı yapmak zorunda kalırız."

Buna karşılık Avrupa ülkelerinin önemli bir kısmı

40 YIL ÖNCE KİŞİ BAŞINA ORTALAMA BİR KOYUN DÜŞERKEN BUGÜN DÖRT KİŞİYE BİR KOYUN DÜŞÜYOR

mevsim ve yağış rejimi bakımında zengin otlaklara sahip. dolayısıyla sığır yetiştiriciliği için uygun bir ortam oluşuyor. "Avrupa'da ot ve sığır etinin maliyeti Türkiye'ye göre çok düşük. Bu nedenle sığırdan üretilen kırmızı et fiyatlarında Türkiye'nin AB ülkeleriyle yarışması olası değil" diyor Prof. Dr. Mustafa Kaymakçı ve devam ediyor: "Unutulmaması gereken bir konu da koyun ve keçinin üreme gücünün sığıra göre daha fazla olması."

Koyun ve keçi üretiminin yetersiz kalması aslında bugün et fiyatlarının yüksek olmasının temel nedenlerinden biri. Zira Mustafa Kaymakçı'nın bahsettiği gibi koyun ve keçinin üreme hızı sığıra göre daha yüksek. Öyle ki koyun ve keçinin gebelik süresi beş ay ve bir doğumda çok yavru verebiliyor. Sığırın ise gebelik süresi dokuz ay 10 gün ve doğumda ancak bir yavru verebiliyor. Üstelik koyun ve keçi bir yaşından sonra gebe kalabiliyor, başka bir deyişle üreme çağına sığırdan önce erişiyor. Hiç şüphesiz koyun ve keçi eti üretiminin artması birçok ülkenin domuz etiyle yaptığı gibi et fiyatlarını aşağı çekebilir. Birçok ülkenin domuzla yaptığını Türkiye'nin de koyunla yapılabileceğini ve Polonya'nın buna iyi bir örnek olduğunu belirtiyor Ali Ekber Yıldırım ve devam ediyor: "Polonya'da kişi başına yıllık domuz eti tüketimi 40, tavuk eti ise 20 kilogram. Buna karşılık sığır etinin tüketim miktarı yalnızca 2 kilogram. Polonya bizim en çok sığır ithal ettiğimiz ülkelerden biri. Polonyalılar domuz tüketip dana etini ihraç ediyor. Bir zamanlar onların domuzla yaptığını biz burada koyun ve keçi ile yapıyorduk." Oysa bugün et fiyatlarına bakıldığında zirvenin sahibi açık ara farkla kuzu ve koyun eti. Et fiyatlarını dengelemekte esas oyuncu olacak kalem, bugün fiyat ortalamalarını ciddi miktarda yukarıya çekiyor.

Elbette küçükbaş hayvancılığın geliştirilmesi yalnız iç piyasa için değil, ihracat gelirleri için de önemli bir potansiyele sahip. Bugün Türkiye'den başta Avrupa ülkeleri

olmak üzere ihracatı yapılabilen en önemli hayvansal ürünlerin başında bal ve su ürünleri geliyor. Türkiye özellikle bal üretimi açısında küresel ölçekte önemli bir yere sahip. Son yıllarda gelişen çiftlik balıkçılığı da ihracat miktarı da her geçen yıl artıyor. Ancak bu iki ürün dışında hayvancılık alanında çok da ihracat potansiyeli olan bir kalem bulunmuyor. Sığır eti tarafında zaten ithalat ağırlıklı bir durum söz konusu. Öte yandan 1980'lerden sonra kamu tarafından ciddi miktarda desteklenen tavukçuluk sektörü için de ciddi sorunlar var. Son dönemde bu alandaki bazı şirketlerin sıkıntı içinde olduğuna dair haberlerin sayısı artıyor. Özellikle yem maliyetleri, iç pazardaki rekabet ve Irak ile birlikte yalnız birkaç ülkeye yapılan sınırlı ihracat, sektördeki gelirlerin ve kârlılıkların düşmesine neden oluyor. Bu nedenle şirketlerin sürdürülebilir faaliyet göstermesi de zorlaşıyor. "Maliyetler bakımından Türkiye ile AB ülkelerini karşılaştırdığımızda, Türkiye'nin AB ülkelerine koyun ve keçi ürünleri dışında 1 gram sığır ve tavuk ürünü ihraç etmesine imkan yok" diyor Prof. Dr. Mustafa Kaymakçı ve devam ediyor: "AB ülkelerinin koyun-keçi eti ile koyun-keçi sütünden üretilmiş ürünlerde büyük açığı var." AB ülkelerinin yıllık 250 bin tona varan koyun ve keçi ithalatı yaptığı biliniyor. Bu ithalatın bir kısmı Avustralya, Yeni Zelanda gibi koyunculuk merkezi ülkelerden yapılıyor. Geriye kalan ise Romanya, Bulgaristan gibi AB üyesi ülkelerden sağlanıyor.

Peki uzun yıllar göz ardı edilen koyun ve keçi besiciliğine kamu hiç teşvik sağlamıyor mu? Aslında bu alanda 2010 yılında beri kamunu ilgisinin yavaş yavaş başladığı görünüyor. Ama bu tarihten sonra Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nda çok sık bakan değişmesi dikkat çekiyor. Her göreve gelen bakanın önceliği olan et fiyatlarının düşürülmesini temel alan stratejiler belirlemesi istenilen sonuçların alınmasını engelledi ve bugün et ithalatından daha ileriye gidilememesine neden oldu. Son olarak kamunun 300 koyun hibesi projesi ortaya çıktı. Bunun nasıl bir sonuç vereceğini ise zaman gösterecek. Ali Ekber Yıldırım, "Küçükbaş hayvancılığa kamu teşvikleri sağlandığını görüyoruz. Ama yine de ön planda olan büyükbaş hayvancılık" diyor ve devam ediyor: "Sonuçta ister büyük ister küçükbaş olsun, teşvik verilse bile çiftçiye sağlanan hayvanla ithalat yoluyla elde ediliyor. Islaha, yerli üretime yönelik ciddi bir çalışma yok. Öyle ki ıslah çalışmaları için kurulan damızlık birliklerinin bile ithalata yöneldiğini görüyoruz."

"KOYUN ETİNİN TÜKETİM PAYI YÜZDE 30'LAR SEVİYESİNE ÇIKARSA, YAŞADIĞIMIZ BİRÇOK SIKINTI GERİDE KALIR"

Koyun ve keçi üretiminin azalmasıyla birlikte bu hayvanların etleri, toplam et tüketimi içinde de payı hızla düştü. Öyle ki toplam et tüketimi içinde koyun etinin oranının yüzde 10'un altına bile düştüğü dönemler oldu. Bu da toplumsal alışkanlıkların, yemek kültürünün hızla dana etine evrilmesine neden oldu. Gastronomi yazarı ve program yapımcısı Vedat Milor, geçtiğimiz ay *Cumhuriyet Gazetesi*'ne verdiği röportajda et tüketiminde mevcut durumun yanlışlığını dile getiriyor ve "Türkiye'nin florası tamamen küçükbaş hayvana uygun. Büyükbaşa uygun çok az yer var. Türkiye'yi dana eti yiyen bir ülke haline getirdiler" diyordu. Özellikle son yıllarda birbiri ardına açılan "steakhouse" restoranların çoğunun girişimcisi, restoran isimlerini büyükbaş hayvanlardan esinlenerek koyuyor. "Koyun etinin tüketim payı toplam et tüketimi içinde yüzde 30'lar seviyesine çıkarsa, kırmızı et sektöründe yaşadığımız birçok sıkıntı geride kalır" diyor ismini vermek istemeyen uzman ve devam ediyor: "Ama bunu yapabilmemiz için mevcut sorunu bir bütün olarak almalı ve uzun yıllardır hayvancılık sektöründe unuttuğumuz bilimin gerçeklerini göz ardı etmememiz gerekiyor."

Son günlerin en önemli konularından biri şarbon. Üstelik Ankara'da ve bundan sonraki süreçte başka şehirlerde de görülen şarbon vakasıyla Türkiye'de ilk kez karşılaşılmıyor. Tarım ve Orman Bakanı Bekir Pakdemirli yaptığı bir açıklamada 2018 yılında Fransa, İtalya, Romanya gibi ülkelerde görüldüğü gibi Türkiye'de yine bu yıl 79 noktada görüldüğüne dikkat çekiyor. Elbette bu hastalık yalnız danalarda değil, küçükbaş hayvanlarda da görülebiliyor. Öyle ki Hititler döneminde hastalıklı koyunların düşmanı zayıflatmak için karşı tarafa gönderildiği ve hastalığın yayılmasıyla Hititlilerin düşmanlarına karşı zafer kazandığı biliniyor. Buna benzer uygulamalar tarihteki ilk biyolojik savaş uygulamaları olsa da hayvan hastalıkları bugün hâlâ insanoğlunu ciddi şekilde tehdit ediyor. Ama Türkiye'de yerli et üretimini artıracak en önemli faktör olan küçükbaş hayvancılığa gereken önem verilirse daha az ithalata başvurulacağı kesin. Bu da son örnekte olduğu gibi dışarıdan hastalıklı hayvan girme riskini de azaltacak. Elbette ekonomide sağlayacağı canlılık da çok önemli bir etki olacak. B

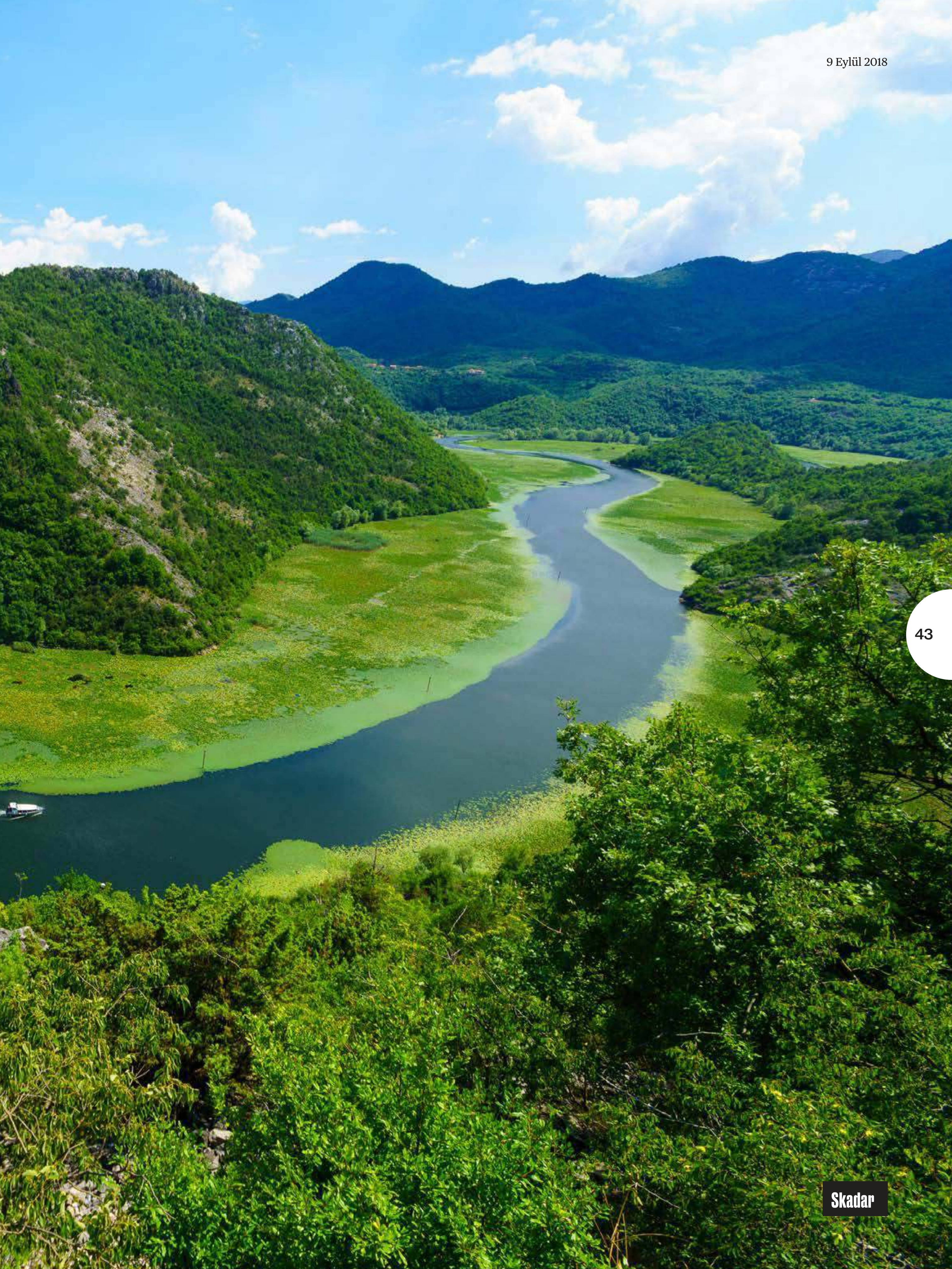
KEŞİF

Avrupalı Yeni Yazlığına Taşınıyor

Karadağ'a yapılan "Akdeniz'in yeni Fransız Rivierası" benzetmesi hiç de yersiz değil

Arif Bayraktar

Editör
Ruhi Sanyer



Skadar

Belki de insanlık tarihinin en büyük barış projesi olan Avrupa Birliği (AB), İkinci Dünya Savaşı'nın hayatta kalmayı başaran neslinin Avrupa'ya yegane hediyesidir. Gözlerini işinden ayırmadan çalışarak bugün dünyadaki cennet Shengen bölgesini hayata geçiren Avrupalının tek zevki var: 11 aylık emeğinin karşılığında bir aylık Akdeniz seyahati. Bugüne kadar da Fransa'nın Cote d'Azur sahillerinden İspanya'daki Endülüs esintilerine, İtalya'daki Roma mirasından Yunanistan'ın Ege adalarına kadar her Akdeniz ülkesini bir turizm yıldızına dönüştürdü. Şimdilerde de Adriyatik sahillerindeki minik tatil ülkesi Karadağ radarına girmiş durumda. 2006'da Sırbistan'dan ayrılan ülke, o günden beri sürekli artan bir grafikle Avrupalı turistin ilgisine mazhar oluyor. Önceleri sadece Sırbistan'dan ve Rusya'dan misafir ağırlarken bugün Avrupa'nın her ülkesinden gelen turistler yıllık 10 milyondan fazla gece bu küçük tatil ülkesinde konaklıyor. Artıştaki göz kamaştırıcı grafiğe de bakılırsa, Avrupalı yeni yazlığını buldu. Zaten Karadağ'a yapılan "Akdeniz'in yeni Fransız Rivierası" benzetmesi artık herkesin dilinde.

Küçük Ama Eşsiz Bir Coğrafya

13 bin kilometrekareden biraz büyük bu minik ülkedeki doğal güzelliklere bakılırsa, yoğun ilginin sebebini anlamak hiç zor değil. Eski Yugoslavya'da adeta sayfiye şehri gibi görülerek sanayinin kirliliğinden bilinçli olarak korunmuş ülkenin bugün yarısından fazlası UNESCO tarafından dünya kültür merkezi statüsünde görülüyor. Kuzeydeki Kolaşin ormanlarının sürekli yağmur gören Karadeniz yeşili bitki örtüsünün hayranları bulunuyor. Yazın bunaltıcı günlerinde ya da bir hafta sonunda rafting meraklılarının aşk yaşadığı coğrafyayı sadece seyretmek bile huzur veriyor. Akdeniz'in Avrupa yarımadasına süzüldüğü büyük körfezin muhafızı gibi geleni karşılayan Karadağ'ın güneydeki sahillerinde denize girmek mümkün iken, kuzeydeki bu ormanlarda kayak yapan meraklıların olduğunu bilmek ülkeye hayranlığı artırıyor.

Yolculuğa Başkentten Başlıyoruz

Ülkenin tam ortasındaki Podgorica, başkent. Ülkenin en büyük ovasına konuşlanmış şehrin her gün biraz daha modern bir görünüm kazandığına dikkat çekelim. Zaten ülkenin yüzde 40'ından biraz fazlasının memleket dediği yer burası. Resmi nüfusu 200 bin, ancak İstanbul'da yaşadığımız nüfus kargaşası burada da var. Hani deriz ya, 'Resmi rakamlar 15 milyon dese de en az 20 milyon kişi İstanbul'da yaşıyor.' İşte Podgorica için de benzer açıklamaları duymak işten bile değil. Birçok yerliden duyduğum tahminlerin ortalaması 250 bini geçiyor. Zaten ülkenin en büyük ikinci şehri Bar'ın nüfusu da 50 bin. Ülke nüfusu 622 bin. Bağımsız olduğu tarihten beri hiç değişmemiş. Ama zannetmeyin ki sürekli yaşlanan bir nüfusu var. Tam tersi, erken yaşta evlenip çocuk sahibi olmak çok yaygın. Fakat ülkede iş imkanları sınırlı olunca gençler Avrupa'da çalışmaya gidiyor. Haliyle nüfus hem hep aynı sayıda hem de hep aynı yaşta.

Cruise'ların Uğrak Noktası Kotor

Karadağ, ilk olarak Kotor Körfezi ile adını duyurmuş. Ölü deniz içinde bir ölü deniz olan Kotor bir doğa harikası. Her yıl cruise gemilerini dolduran 500'den fazla turist, dağlar arasındaki bu göl görünümlü denizden birkaç kare alabilmek için buraya geliyor. Kotor şehri çok büyük değil. Eski şehirden (Old City) başka görülesi bir yer yok. Yaşanabilir bir coğrafyaya sahip olmadığı için günlük ziyaretçiler alıyor. Son yıllarda gelen gemilerin körfezdeki doğal yapıyı bozduğu tartışılıyor. Önümüzdeki yıllarda cruise'ların Kotor'a demir atması yasaklanacak. Zaten gelen gemi sayısı doğal limitlerine ulaştığı için artık gelenler tek ticaret limanı bulunan şehir Bar'a yönlendirilmeye başlamış bile.

Sahil Hattı Boyunca Uzanan Şehirler

Kotor'a ulaşmak için önce Tivat Körfezi'ni geçmeniz gerekiyor. Yerleşim bölgesi olarak Kotor'a en yakın müsait coğrafya Tivat'ta. Bunu fark eden İngiliz yatırımcı 2009'da marinadan otellere ve rezidanslara kadar bir dizi yaşam alanı içeren Porto Montenegro'yu inşa etmiş. Bu tarihten sonra süratle değerlenen ülke, marka değerini yükseltmiş. Her gencin tatil seçenekleri arasında mutlaka yer alan Budva'ya ise sanki piyango vurmuş. Çünkü Tivat sahillerinde yer kalmayınca en yakınlardaki köye yerleşen Avrupalı, şehri misliyle değerlendirmiş. Gelenler artık Budva'ya da sığmıyor. Şimdi sırada Bar şehri var. Bar aslında sahil şeridindeki en müsait yerleşim alanına sahip. Ticaret limanı sayesinde kışın da yaşayan tek bölge denilebilir. Yazın her gün İtalya'ya gemi seferleri bulunuyor. Adını da İtalya'nın Bari şehrinden aldığı söylenir. Bar'ı ülkede ayrıcalıklı yapan iki özelliği daha var. Birincisi kozmopolit demografik yapısı. Yüzde ▶


Kotor Körfezi


Porto Montenegro



Kotor şehri





Ülgün





Podgorica

◀ 40'ını Ortodoks, yüzde 10'unu Katolik, yüzde 40'ını Müslüman ve yüzde 10'unu da diğer etnik ve dini gruplar oluşturuyor. İkinci özelliği ise denizinin en güzel olduğu iddia edilen koyları. Bar'ı 20 kilometre daha geçerseniz en güneydeki sınır şehri Ülgün'e (Ulcinj) gelirsiniz. Bir Arnavut şehri görünümündeki bu tarihi yerleşim yeri, 13 kilometre uzunluğundaki ince kum plajı ile tüm Avrupa'nın ilgisini üzerinde toplayan kocaman bir tatil köyü. Zaten dünyaca ünlü turizm acentesi TUI, Montenegro Villages projesini hayata geçirmiş bile. Ülgün, Müslümanların yoğun yaşadığı bir şehir olmasına rağmen çıplaklar kampına sahip olacak kadar da modern çizgiye sahip. Toplam 293 kilometre sahili bulunan Kardadağ'ın yükselen değerleri arasındaki Ülgün patlamaya hazır bir bomba gibi. Bugünden itibaren adını daha çok duyacağınıza emin olabilirsiniz.

Üsküdar Gölü mü Dediniz?

Karadağ hakkında anlatılacak çok hikaye var. Arnavutluk'un bu ülkeye komşu olduğunu biliyorsunuzdur. İki ülke arasında nevi şahsına münhasır habitata sahip, devasa bir göl var: Skadar Gölü. Kuş gözlemcilerinin ve şarap meraklılarının uğrak mekanı olan bu gölün bir tarafı Karadağ'da iken diğer tarafı Arnavutluk'ta. Hatta Arnavutluk tarafında bir de şehir bulunuyor. Bizim İşkodra diye bildiğimiz Shkodër ya da Shkodra. Şehir adını gölden alıyor. Skadar'ın Arnavutçası diyebiliriz. Peki lafın nereye geleceğini anladınız mı? Tarihin bir döneminde bu şehirden gelip İstanbul'a yerleşenler kurdukları yerleşim yerine buranın adını vermek istemişler. İşte hepimizin bildiği o bölgenin adı Türkler arasında Üsküdar olarak biliniyor.

Festivalleri Avrupa'da Meşhur

Karadağ'ın neredeyse her şehri sayısız festivale ev sahipliği yapıyor. Yaz-kış muhakkak keyifle takip edebileceğiniz bir festival bulmak mümkün. Bunlardan birkaçını sıralayalım. Sonsuz plajıyla ünlü Ülgün'de soul, jazz, funk, house sevenlerini dört gün uyutmayan Sothern Soul Festival. Rock tutkunları için Podgorica'nın batısına düşen Niksiç şehrindeki Lake Fest. Ve 2014'te ilki düzenlenir düzenlenmez 2015'te Avrupa genelinde 'Best medium-sized fest' ödülüne kayık görülen Seadance Festival. Her yıl yerini değiştiren üç günlük etkinlik bu yıl Bar'ın Buljarica koyunda gerçekleşti.

Yatıya Gelen Avrupalı Emlak Fiyatlarını Uçuruyor

Senenin üçte ikisinde güneş alan ülkeyi her görenin aklından Karadağlı olmak geçiyor. Tatil diye gelen Avrupalının konuta olan talebi işin bir de ekonomik boyutu olduğunu ortaya koyuyor. Başta sahil şeridi olmak üzere neredeyse ülkenin her yeri şantiye halinde. Hal böyle olunca emlak fiyatları her yıl yüzde 14 oranında artış gösteriyor. Şimdilerde ilk keşfedilen Tivat ve Budva'da yıllık değerlenme oranları yüzde 5'ler civarına düşse de yatırımcının yeni gözdesi olan Bar ve Ulcinj gibi şehirlerde kazanç yıllık yüzde 20'lere yaklaşıyor. Türkiye'nin konut inşaatında dünyanın en iyilerinden olduğunu bildiğimiz için, Bar şehrindeki ilk rezidans projesi için kolları sıvayan Mirna Dom'un bir Türk yerel ortaklığı olduğunu duymak sürpriz olmadı. Şirketin Türk kurucuları Serkan Şahin ve Tolga Çom, lüks konut projeleri alanındaki 20 yılı aşkın tecrübesini Karadağ'a taşımış. Şahin, Karadağ'ın sadece Avrupalı turist için değil yatırımcı için de cazibe merkezi olduğunu belirtiyor. Getirinin matematiğini de şu şekilde özetliyor: "Şehirde yeni konut metrekare fiyatları son beş yıldır her yıl ortalama yüzde 19 değerlenmiş. Önümüzdeki beş yılda AB üyeliğinin de etkisiyle bu oranın yüzde 15'in altında kalmayacağı tahmin ediliyor. Üyelik açıklanınca da emlak fiyatlarının bir kat daha artacağı öngörülüyor. Sonuçta bugün 10 yatıranın parası beş yıl içinde 30 olacak." Mirna Dom'un rezidans projesi Verde di Oliva, Bar'ın Dobra Voda bölgesinde. Bar'a bağlı en değerli yerleşim merkezi. Şirketin Türk yöneticileri, ülkede konutların mutfak dolabından dahi yoksun satıldığını hatırlatarak kapalı otoparkından açık ve kapalı yüzme havuzuna, hatta fitness salonu, sauna içeren spa merkezine kadar ilkeleri barındıran bir projeye Türk imzası atmanın gururunu taşıdıklarını kaydediyor. Bünyesinde ilkleri barındıran böyle bir teşebbüsün Türk mühendisliği sayesinde hayata geçeceğini duymamız bir miktar hoşumuza gitti. Yine de bu kadar güzel tabiata sahip koyları betona gömmenin insanlık suçu olduğunu düşündüğümüz için Mirna Dom'un projesini yeşile saygı duruşunu kaybetmeden tasarlamış olmasından daha fazla hoşlandık. Zaten Verde di Oliva'nın Türkçesi 'Zeytin Yeşili' olmasından, projenin yeşille içe içe olacağı anlaşılıyor. Diğer taraftan kimsenin unutmaması gereken şu düsturu tekrar hatırlatarak veda edelim: 'İnsanlığın ömrü dünyanın ömrü kadardır.' B


Tivat

Zamanın Kıymeti

Dünyanın en iyi saat ustalarının ellerinden
çıkan olağanüstü makineler

ULYSSE NARDIN
EXECUTIVE TOURBILLON FREE WHEEL ROSE GOLD



99900 CHF

ULYSSE NARDIN
FREAK VISION



98800 CHF

GIRARD PERREGAUX
LAUREATO TOURBILLON 43MM



108700 CHF

PARMIGIANI
TORIC CHRONOMETRE



22400 CHF